



**Jaime Manuel Silva
Almeida**

**A liderança em Portugal: a relação entre o carisma e
o *engagement* dos subordinados.**



**Jaime Manuel Silva
Almeida**

**A liderança em Portugal: a relação entre o carisma e
o *engagement* dos subordinados.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha mãe, por estar sempre presente e pelo seu incansável apoio.

o júri

presidente

Professor Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogal (Arguente Principal)

Professora Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
professora adjunta da Universidade de Aveiro

Vogal (Orientador)

Professora Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Sirvo-me do presente espaço para deixar o meu agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha, pela sua orientação, sugestões e correções, apoio e motivação ao longo das etapas de realização desta dissertação.

Agradecer a Fábio Tavares, pelo seu apoio e amizade incondicionais.

Por último, mas não menos importante, a todos os meus professores que, ao longo do meu percurso académico, de alguma forma deram o seu contributo, inspirando-me na realização desta dissertação.

palavras-chave

Liderança Transformacional, Carisma, *Engagement*.

resumo

Devido ao facto de a liderança ser um tema no âmbito das ciências sociais de carácter complexo, os autores, de forma a o simplificar, dividem o seu estudo em várias abordagens. Uma vez que ainda assim as várias abordagens são extensas, o nosso estudo centra-se numa das características da liderança transformacional: o carisma. O foco do estudo está na relação entre o carisma, e o *engagement* dos subordinados.

Relativamente à opção metodológica, esta recaiu por uma abordagem quantitativa, com recurso a um questionário elaborado com o auxílio da revisão da literatura, distribuído através de email e redes sociais.

Os resultados revelam uma correlação positiva entre o carisma e o *engagement* dos subordinados, demonstrando que a liderança transformacional tende a ser uma abordagem utilizada pelos líderes em Portugal. No entanto, estes resultados não são absolutos nem podem ser generalizados, deixando antever o uso de outros tipos de liderança.

keywords

Transformational Leadership, Charisma, Engagement.

abstract

Due to the fact that leadership is a theme within the complex social sciences, the authors, in order to simplify it, divide their study into several approaches. Since the various approaches are still extensive, our study focuses on one of the characteristics of transformational leadership: charisma. The focus of the study is on the relationship between charisma and subordinate engagement.

Regarding the methodological option, this was a quantitative approach, using a questionnaire elaborated with the help of literature review, distributed through email and social networks.

The results reveal a positive correlation between charisma and subordinate engagement, demonstrating that transformational leadership tends to be an approach used by leaders in Portugal. However, these results are not absolute nor can they be generalized, letting them anticipate the use of other types of leadership.

Índice Geral

Índice Geral	I
Índice de tabelas	III
Índice de figuras	V
Introdução	1
Capítulo I: Revisão da literatura.....	3
1.1 A Liderança.....	5
1.1.1 Evolução da definição	5
1.1.2 Líderes e gestores	7
1.2 Abordagens teóricas	11
1.2.1 Traços	11
1.2.2 Competências	13
1.2.3 Comportamental	14
1.2.4 Situacional.....	15
1.2.5 Liderança Transformacional.....	16
1.3 <i>Engagement</i>	27
1.4 O carisma e o <i>engagement</i>	31
Capítulo II: Metodologia	33
2.1 Metodologia utilizada.....	35
2.2 Caracterização da amostra.....	39
Capítulo III: Resultados.....	47
3.1 O carisma e o <i>engagement</i>	49
3.3 Estatística e correlações	53
Capítulo IV: Conclusão	57
4.1 Discussão.....	59
4.2 Implicações para a gestão.....	61
4.3 Dificuldades, limitações e sugestões	63
4.4 Conclusão.....	65
Referências	67
Anexo 1 - Questionário	75

Índice de tabelas

Tabela 1: Funções da gestão e da liderança.	7
Tabela 2: Personalidade, comportamentos e efeitos da liderança carismática.	18
Tabela 3: Fatores que explicam os efeitos carismáticos.	23
Tabela 4: Distribuição pela escala de Likert do carisma.	49
Tabela 5: Resumo das respostas ao carisma.	50
Tabela 6: Análise Anova ao carisma.	50
Tabela 7: Distribuição pela escala de Likert do engagement.	51
Tabela 8: Resumo das respostas ao engagement.	52
Tabela 9: Análise Anova ao engagement.	52
Tabela 10: Índice de Cronbach.	53
Tabela 11: Correlação de Pearson entre o carisma e o engagement.	54
Tabela 12: Outras correlações no âmbito do estudo.	55

Índice de figuras

Figura 1: Distribuição do género.....	39
Figura 2: Distribuição das idades.	40
Figura 3: Distribuição por região.	40
Figura 4: Habilitações literárias concluídas.	41
Figura 5: Situação atual face ao mercado de trabalho.....	42
Figura 6: Dimensão da empresa.	43
Figura 7: Tempo na empresa.	43
Figura 8: Sector de atividade.....	44
Figura 9: Avaliação de opinião.	45

Introdução

Para além da responsabilidade de tomar decisões de forma eficiente e eficaz, decisões estas com o poder de influenciar o futuro das organizações, os gestores, têm de gerir organizações que são compostas por pessoas, sendo que nem sempre o fator humano é devidamente tomado em conta. Deste modo, considerou-se interessante e útil em estudar o que é a liderança, como esta difere da gestão e como influencia as pessoas que integram as organizações. Por outro lado, ainda que as várias teorias nos apontem algumas linhas de como liderar uma organização e de vários estudos de liderança no contexto português, existe ainda muito por explorar neste domínio. Concretamente no que se refere à liderança transformacional não se encontrou estudos, aplicados ao caso português, que procurassem compreender a relação entre este tipo de liderança e o *engagement* dos funcionários.

Providenciando conhecimentos nas principais teorias de gestão e fornecendo exemplos de como gerir uma organização, as disciplinas de “Gestão das organizações”, “Gestão estratégica” e “Psicossociologia das organizações”, foram boas ferramentas de introdução ao mundo da gestão. No entanto, sendo a licenciatura de finanças um curso altamente focado para investimentos e mercados financeiros, ficou o sentimento de que algo faltou para completar o currículo académico. Ao frequentar o mestrado em gestão, este permitiu não só aprofundar conhecimentos anteriormente adquiridos, mas também frequentar disciplinas como “Comportamento e Liderança nas Organizações” dando a conhecer uma nova área de estudo de elevada importância. Ao concluir o primeiro ano, existia uma elevada curiosidade por dar continuidade ao estudo da liderança.

Estando presente há mais tempo do que existe registo, possível de identificar não só na espécie humana, mas também em outras espécies animais, a liderança, faz parte do nosso dia-a-dia e é parte integrante da nossa sociedade, influenciando as nossas vidas e as nossas decisões. Segundo Antonakis (2012) um crescente número de estudos, a maioria realizados no último século, revela um aumento do interesse pelo tema por parte dos académicos, o que não é de admirar uma vez que a liderança está enraizada na nossa sociedade. Seja através da política, em contexto de trabalho, ou dentro do nosso agregado familiar, somos de alguma forma todos os dias movidos pela sua influência.

Devido à sua complexidade, os autores têm optado por dividir o seu estudo em abordagens mais focadas em aspetos particulares do fenómeno. Cada abordagem procura focar a sua atenção num determinado aspeto da liderança, estudando as suas características e influências no contexto em que estão inseridas. No final dos anos 70 House (1976) descreve a liderança carismática, que pode ser ligada ao processo de liderança transformacional cujo estudo foi popularizado por Burns (1978). Esta abordagem considera os elementos carismáticos e afetivos da liderança, focando a sua atenção no desenvolvimento dos subordinados.

O nosso estudo focar-se-á na abordagem da liderança transformacional e nas suas características, nomeadamente o carisma, para estudar os efeitos que esta tem nos subordinados. O principal objetivo será explorar o impacto da liderança transformacional nos subordinados, nomeadamente estudar a relação entre o carisma e o *engagement* dos colaboradores em Portugal.

Esta dissertação está estruturada em 4 capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma revisão da literatura e os aspetos mais importantes dentro do tema que vão suportar o trabalho empírico, terminando com a formulação da hipótese de investigação. No segundo capítulo, descreve-se a metodologia utilizada e como esta foi importante à elaboração da pesquisa e da recolha de dados. No terceiro capítulo são analisados e discutidos os resultados. Finalmente, no quarto capítulo, são apresentadas as conclusões, limitações da pesquisa e propostas para desenvolvimentos futuros.

Capítulo I: Revisão da literatura

1.1 A Liderança

1.1.1 Evolução da definição

A liderança é um tema no âmbito das ciências sociais que, no último século, tem vindo a ser estudado e desenvolvido por diversos autores (Bass 2008, Antonakis 2012, Cunha et. al. 2016, Northouse 2016, Salau et. al. 2018, entre outros). Estes estudos, desenvolvidos recorrendo tanto a métodos quantitativos como qualitativos, têm se vindo a revelar difíceis devido a mudanças de paradigma (Antonakis, 2012). Alguns autores veem a liderança como uma característica (Stogdill) ou como um comportamento (estudos realizados pelas universidades do Ohio e Michigan na década de 40 e 50 respetivamente), outros identificam a liderança pela perspetiva de processamento de informação ou de relações.

“Em ambientes industriais, educacionais e militares, e nos movimentos sociais, a liderança desempenha um papel crítico, se não o mais crítico, e, portanto, é um assunto importante para estudo e pesquisa.”

-Bass, 2008, p.25

É possível encontrar várias referências de autores clássicos que acreditam na importância da liderança para as organizações, e se pode ser considerada geralmente fácil de identificar é, no entanto, difícil de definir (Antonakis, 2012). Sendo, portanto, considerada uma atividade universal presente na espécie humana, bem como em espécies animais (Bass, 2008). Muitos autores procuraram definir o que é liderança, cada um suportando o seu modelo com estudos variados. Devido à complexidade do tópico, existem tantas definições para liderança como número de pessoas que a tentou definir (Stogdill, 1974). Northouse (2016, p6) é um dos autores que procura estabelecer uma definição: *“Liderança é um processo no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a atingir um objetivo comum”*.

Rowe (2006) defende que não se deve procurar definir a liderança, mas sim considerá-la como um processo. Um dos motivos que pode tornar difícil a definição de liderança são as características dos líderes. Como referido anteriormente, ao longo dos anos diversas abordagens foram adotadas e focam-se tanto no líder como nos subordinados, procurando definir a liderança com base nas características da mesma.

No processo de definição da liderança, é importante que se a distinga conceptualmente de poder e gestão (Antonakis 2012, p5). O poder está associado com os meios à disponibilidade dos líderes para influenciar os outros, estes meios podem provir da experiência, habilidade para atribuir recompensas ou castigos, e pelo poder que lhe é atribuído pela posição que ocupam. Já a gestão é focada nos objetivos, racional, burocrática e procura cumprir as obrigações contratadas (Antonakis 2012, p5). Alguns autores (Zaleznik 1981, Rowe 2001) têm vindo a se ocupar no estudo da separação entre os papéis de liderança e gestão, no entanto, as suas opiniões dividem-se: uns argumentam que os líderes e gestores são indivíduos com características e papéis distintos (Zaleznik, 1981); outros defendem que é possível um único indivíduo reunir todas as características e desempenhar o mesmo papel (Rowe, 2001).

1.1.2 Líderes e gestores

Alguns autores (Northouse 2016) definem a liderança como um processo de influência, separando a liderança da gestão. No entanto, existem características que são partilhadas entre ambas levando outros autores, como é o caso de Rowe (2001), a admitir que são funções que podem ser exercidas pelo mesmo indivíduo. A liderança partilha muitas características com a gestão, de que são exemplo o exercício da influência, trabalhar com pessoas, preocupação com a eficácia em atingir os objetivos, entre outros. No entanto, o objetivo da gestão é diferente, esta foi criada para reduzir o caos na raiz das organizações, de forma a torná-las mais eficientes e eficazes (Northouse 2016, p13).

Fayol, em 1916, procurou definir o que era a gestão, identificando como suas principais funções: o planeamento, a organização, a gestão de pessoas e o controlo. Ao longo do último século, embora todos os estudos entretanto desenvolvidos, esta abordagem manteve-se representativa do que é a gestão hoje. Podemos observar na tabela 1, desenvolvida por Kotter (1990), que a proposta de Fayol não se alterou substancialmente.

Tabela 1: Funções da gestão e da liderança.

Gestão produz ordem e consistência	Liderança produz mudança e movimento
Planeamento e Orçamento <ul style="list-style-type: none">• Estabelecer agendas• Definir horários• Distribuir recursos	Estabelecimento da direção <ul style="list-style-type: none">• Criar a visão• Clarificar os objetivos• Definir estratégias
Organização e pessoal <ul style="list-style-type: none">• Providenciar estrutura• Localizar postos de trabalho• Definir regras e procedimentos	Alinhar pessoas <ul style="list-style-type: none">• Comunicar objetivos• Procurar comprometimento• Construir equipas e alianças
Controlo e resolução de problemas <ul style="list-style-type: none">• Desenvolver iniciativas• Gerar soluções criativas• Tomar ações de correção	Motivar e inspirar <ul style="list-style-type: none">• Inspirar e dar energia• Habilitar seguidores• Satisfazer necessidades

Fonte: Adaptado de J. P. Kotter, (1990), por Northouse, P. G. (2016).

As características e funções de um líder são, portanto, diferentes das de um gestor, sendo ambas importantes para o desempenho das organizações. Bennis e Nanus (1985) descrevem as funções do líder como criador de uma visão para a organização, de atuar como inspiração, ser portador da capacidade de liderar com a turbulência do ambiente externo, exercer influência, orientar e guiar os subordinados. Já o papel que cabe ao gestor é o de implementar a visão, administrar infraestruturas organizacionais, assumir responsabilidades, comandar e realizar tarefas.

Em 1977 Zaleznik publicou um artigo que desafia a forma comum de olhar para os gestores e a gestão, que devem ser indivíduos duros e persistentes, inteligentes e analíticos, tolerantes e de boas intenções. A definição de gestão omitia elementos como inspiração e visão, capacidade de provocar paixão e imaginação, ou estimular as mudanças que as organizações necessitam, traços característicos de um líder. Zaleznik define que gestores e líderes são duas pessoas diferentes. Kotter (1992) diz que ninguém pode ser bom, simultaneamente, a liderar e a gerir. As organizações devem, portanto, estimar ambos os líderes como os gestores. Os líderes devem tolerar o caos e prevenir adiar a resolução de problemas importantes, já os gestores procuram ordem, controlo e a rápida resolução de problemas. O autor define que as empresas dependem de ambos para ser bem-sucedidas, mas que muitas vezes não são criadas condições aos líderes para exercer o seu papel.

No entanto, nem todos concordam que os papéis de líderes e gestores devem ser exercidos por diferentes pessoas. Autores como Glenn Rowe W. (2001) acreditam que o papel de líder pode ser desempenhado pela mesma pessoa que desempenha o papel de gestor. Rowe (2001) define três estilos de liderança: gestionária, focada na estabilidade, na ordem, e virada para o curto prazo; visionária, preocupada com os riscos e focada no futuro; e estratégica, com a capacidade de influenciar os outros de forma a otimizar a viabilidade da organização.

O argumento de que o mesmo indivíduo não pode exercer ambos os papéis Zaleznik (1981), justifica-se pelo facto de a liderança visionária e a liderança gestionária estarem em lados opostos, pelo que o indivíduo que tente exercer as duas acaba por não conseguir exercer nenhuma. No entanto Rowe (2001), argumenta a existência da liderança estratégica como uma combinação entre ambos os tipos de lideranças (visionárias e gestionárias).

“Existem três tipos de pessoas: aquele que entra no escritório, colocam os pés na secretária e sonha durante 12 horas; o que chega às 5 da manhã e trabalha durante 16 horas, nunca parando para sonhar; e o que coloca os seus pés na secretária, sonha durante uma hora e depois faz algo por esses sonhos.”

-Steven J. Ross, antigo presidente da Time Warner.

Pelas palavras de Rowe (2001), *“um líder estratégico irá provavelmente criar mais valor que uma combinação entre um líder visionário e um líder gestor”*. Isto é, uma pessoa que reúna as características necessárias para ser um líder estratégico irá ter mais sucesso do que a combinação de um líder visionário e um líder gestor. Como Steven Ross sugeriu, os líderes estratégicos sonham e fazem algo para atingir os seus sonhos. Rowe vai mais longe e coloca a performance na criação de valor dos líderes estratégicos acima do normal, enquanto a dos líderes visionários dentro do normal, e a dos líderes gestores abaixo destes.

A revisão da literatura descreve o papel do líder como sendo de elevada importância para as organizações, estas estando dependentes da sua capacidade de influenciar os seus colaboradores. Algumas organizações optam pela dupla liderança recorrendo a um líder e um gestor, de exemplo empresas como a Apple (anos 80 e 90), Intel (anos 70 a 90), Goldman Sachs (anos 70 a 90): Outras demonstram serem bem-sucedidas com apenas uma pessoa no comando (Oracle, HP, AMD, no presente). No entanto, em ambos os casos, o tipo de líder e as suas características vai influenciar a sua performance e a sua capacidade de motivar e orientar os subordinados para ir ao encontro da visão estabelecida pela empresa.

1.2 Abordagens teóricas

1.2.1 Traços

De forma a determinar as características que tornam um indivíduo num grande líder, o estudo dos traços foi uma das primeiras abordagens adotadas pelos autores. O seu estudo voltou a despertar o interesse dos autores, mais concretamente o estudo de características como o carisma. O carisma é apresentado como uma característica importante de um líder, esta é reconhecida tanto por adultos como por crianças, através da análise do rosto (Antonakis 2015). Apesar de ser uma das primeiras abordagens adotadas no estudo da liderança, ainda mantém o interesse para a caracterização do líder.

Stogdill (1948) identificou um conjunto de oito traços que faz um indivíduo sobressair como líder num grupo: inteligência; estar alerta; perceção; responsabilidade; iniciativa; persistência; autoconfiança; e sociabilidade. O mesmo autor, em estudos posteriores (1974) identifica 10 traços: realização; persistência; discernimento; iniciativa; autoconfiança; responsabilidade; cooperatividade; tolerância; influência; e sociabilidade. Muitos outros traços e características foram sendo identificados por vários estudos e autores, no entanto, Northouse (2016) apresenta um resumo de cinco principais:

1. **Inteligência:** O nível intelectual de um líder está positivamente relacionado com a liderança. Possuir maiores habilidades verbais, de perceção e raciocínio tornam um líder mais eficiente.
2. **Autoconfiança:** Este traço inclui características como autoestima e confiança de que é capaz de desempenhar o papel para o qual está indicado. É um traço importante para que o líder se sinta confiante que é capaz de influenciar os outros de forma adequada.
3. **Determinação:** Um líder necessita de mostrar aos seus seguidores o caminho e ações corretas a seguir para enfrentar os desafios e atingir metas. Deve reunir características como iniciativa, persistência, dominância e capacidade de guiar o foco dos seus subordinados.
4. **Integridade:** Os líderes devem reunir características como honestidade, responsabilidade, lealdade e independência, bem como transmitir confiança para que acreditem naquilo que se propõem fazer. Este traço determina se um líder é digno da confiança dos seus subordinados.

5. **Sociável:** A capacidade de criar relações próximas com as pessoas ao ser amigáveis, extrovertidos, amáveis, delicados e diplomatas. Estas características vão beneficiar os líderes na criação de relações de confiança com quem os rodeia.

Os cinco maiores traços de personalidade acima descritos são um contributo substancial para a capacidade de um indivíduo ser um líder bem-sucedido, contudo não representam a realidade completa. O modelo dos cinco fatores de personalidade, também conhecido pela teoria dos cinco grandes traços, complementa esse conhecimento, procurando descrever a personalidade, aplicando para isso um modelo estatístico (Northouse 2016):

1. **Conscienciosidade:** Os indivíduos que possuam uma orientação forte são responsáveis, organizados, cuidadosos, eficientes, perseverantes e orientados para o sucesso. Já os que não apresentem este fator são descuidados, distraídos e desorientados.
2. **Extroversão:** Quando a orientação dos líderes é forte estes são sociáveis, conversadores, assertivos, gregários, ativos e emocionalmente positivos. Quando esta é fraca, os indivíduos são introvertidos e observam-se como reservados, retraídos e pouco conversadores.
3. **Amabilidade:** Os indivíduos com uma orientação forte para a amabilidade são corteses, flexíveis, confiantes, cooperantes, empáticos e tolerantes. Já os de orientação fraca são rudes, pouco cooperativos, antipáticos e céticos.
4. **Neuroticismo:** Os indivíduos que possuam esta característica são instáveis, impulsivos e irritadiços. No entanto, os que atingirem a estabilidade emocional são calmos, descontraídos e confiantes.
5. **Abertura:** As suas qualidades, caso a sua orientação seja forte, são de elevada criatividade, artisticamente sensíveis e intelectualmente curiosos. Se forem fechados, revelam-se conservadores, avessos ao risco e convencionais na sua forma de pensar.

Judge et al. (2002) relacionaram estes cinco fatores com a liderança, e concluíram que existe uma forte relação entre os cinco grandes traços de personalidade com a liderança, uma vez que indivíduos na sua posse são líderes mais eficazes. Dos cinco fatores de personalidade, identificaram a extroversão como sendo o mais fortemente associado com a liderança. A capacidade social é a mais importante para criar laços, cativar os outros, demonstrar positividade, motivar e fazer com que sejam admirados.

1.2.2 Competências

O estudo das competências, isto é, as habilidades para fazer face aos desafios, são centradas no líder no âmbito do estudo da liderança, focando o seu estudo em competências e habilidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas (Katz, 1955). Com base em observações no ramo da administração, o autor sugere que a eficiência do líder depende de três tipos de competências básicas: técnicas; humanas; e conceptuais. Na base da sua argumentação está o facto de as competências serem diferentes dos traços, sendo que estas são algo que os líderes conseguem realizar, enquanto que os traços definem quem eles são. As competências são resumidas por Katz (1955) como se segue:

1. **Competências Técnicas:** Estas incluem conhecimentos numa área especializada, capacidade analítica e a capacidade de usar ferramentas técnicas adequadas.
2. **Competências Humanas:** O domínio das competências humanas diz respeito à capacidade de trabalhar com pessoas, diferente de competências técnicas, que dizem respeito a trabalhar com coisas.
3. **Competências Conceptuais:** Diz respeito à capacidade de trabalhar com ideias e conceitos. O líder deve para isso ser capaz de colocar os objetivos da organização em palavras, trabalhar com abstrações e noções hipotéticas. São estas as competências responsáveis por criar a visão e um plano estratégico para uma organização.

A teoria de Katz (1955) divide as competências em três níveis de gestão: topo; meio; supervisora. A importância do nível de competências varia em relação ao nível em que o líder se encontra. Para a gestão de topo, as competências conceptuais e humanas são as mais importantes. Por outro lado, para a administração supervisora, as competências técnicas são as mais importantes. Uma vez que estão diretamente relacionados com a atividade da empresa, é importante o domínio dos conhecimentos técnicos que esta exija.

1.2.3 Comportamental

O seu estudo foca a atenção no que os líderes fazem e em como estes atuam. O objetivo é expandir o estudo da liderança de forma a incluir as interações dos líderes com os subordinados. Os estudos, realizados por investigadores do estado de Ohio revelam que a liderança se divide em dois tipos de comportamento: tarefas; e relações. Os comportamentos de tarefas são focados em facilitar os membros do grupo a atingir objetivos, enquanto que os comportamentos de relações ajudam os seguidores a terem mais autoconfiança, sentirem-se seguros em grupo, bem como a situação em que se encontram. Enquanto isso, investigadores na universidade do Michigan identificaram dois tipos de comportamentos: orientados para os colaboradores, valorizando a sua individualidade e dando especial atenção às suas necessidades pessoais; ou orientados para a produção, focados nos aspetos técnicos do trabalho. Os autores estudam os comportamentos para perceber como os líderes os combinam de forma a influenciar os subordinados positivamente, no intuito de os guiar para um objetivo em comum (Northouse, 2016).

O modelo mais conhecido é o elaborado por Blake e Mouton no início dos anos 60. A grelha de administração, mais tarde renomeada grelha da liderança, foi construída e refinada no intuito de explicar como os líderes ajudam as organizações a atingir os seus objetivos, utilizando para isso dois fatores: a preocupação com a produção; e a preocupação com as pessoas. A preocupação com a produção está ligada os objetivos da organização, podendo esta envolver a política de decisões, desenvolvimento de novos produtos, problemas com o processo, carga de trabalho, volume de vendas, entre outras. Já a preocupação com as pessoas diz respeito a como o líder gere as suas relações com as pessoas dentro da organização. Isto inclui construir relações de compromisso e confiança, providenciando boas condições de trabalho, valorizando o valor pessoal dos subordinados, mantendo uma justa estrutura de salários, e promovendo boas relações sociais dentro da organização (Northouse 2016).

1.2.4 Situacional

O seu estudo é importante para compreender como este influencia a capacidade de um líder ser eficaz. Inicialmente desenvolvida por Hersey e Blanchard (1969), a abordagem situacional foca a sua atenção nas situações em que a liderança ocorre. Segundo esta teoria, o líder deve ser capaz de se adaptar às necessidades de diferentes situações, argumentando que diferentes situações necessitam de diferentes tipos de liderança. Para tal, o líder deve ser capaz de avaliar a capacidade e a motivação dos seus colaboradores para atingir um determinado objetivo. No mesmo sentido, Northouse (2016) sustenta que os líderes devem possuir um estilo de liderança que esteja de acordo com as competências e motivações dos seus colaboradores. Para serem eficazes, os líderes devem reconhecer as necessidades dos seus colaboradores e adaptarem-se a estas.

Em resumo, a teoria dos traços procura determinar o que torna certas pessoas em grandes líderes, para isso procurando identificar as suas qualidades inatas. O estudo das competências altera o foco nas características de personalidade, para habilidades que podem ser adquiridas e desenvolvidas. A análise do comportamento foca a sua atenção de forma exclusiva em como os líderes atuam, alterando o foco do estudo para as ações dos líderes sob os seus subordinados em vários contextos. Enquanto a análise situacional direciona a sua atenção no de que diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança.

1.2.5 Liderança Transformacional

A liderança transformacional não é um tópico de estudo novo, no entanto, as organizações ainda falham em compreender e explicar como os líderes podem encorajar, inspirar e motivar os subordinados a contribuir para os resultados da organização (Salau et al. 2018). O estudo deste tipo de liderança foi, ao longo dos anos, repartido por diferentes abordagens e teorias criadas por diversos autores, entre eles Burns, House, Brass e Antonakis. O estudo da liderança coloca ênfase no estudo dos elementos mais carismáticos e afetivos da liderança, sendo que o número de estudos entre o início da década de 1990 e a década 2010 cresceu consideravelmente Antonakis (2012, p275).

O estudo da liderança transformacional, foca a sua atenção no processo de mudança e transformação das pessoas (Burns, 1978). Preocupada com valores, éticas, emoções e objetivos, inclui identificar os objetivos dos subordinados, satisfazer as suas necessidades e tratá-los como seres humanos (Northouse, 2016). Um líder que pratique o estilo de liderança transformacional, está a aplicar uma forma de influência que motiva as pessoas a concretizar mais do que normalmente seria esperado delas. Esta está relacionada com um processo que incorpora características carismáticas e visionárias. Antonakis (2015) argumenta que tais características, caso não sejam inatas do líder, podem ser adquiridas e aperfeiçoadas.

Importante para o estudo da liderança transformacional, foi a distinção que Burns (1978) fez entre esta e liderança transacional, que envolve transações entre líderes e subordinados. Podemos observar estes tipos de comportamentos quando administradores atribuem bónus a empregados que ultrapassem os seus objetivos, ou quando políticos ganham votos ao efetuar promessas. Contrariamente à liderança transacional, a liderança transformacional é um processo encarregue de estabelecer uma conexão entre uma pessoa que se envolve com outras, de forma a aumentar o nível de moral e motivação tanto no líder como nos subordinados. Para isso, o líder presta atenção aos motivos e às necessidades dos subordinados, procurando que estes atinjam o seu mais elevado potencial (Northouse, 2016).

A liderança transformacional apresenta também, como Bass (1988) sugere, aspetos menos positivos, concretamente no que se refere à influência que exerce nos subordinados. O conceito de liderança pseudo transformacional é sugerida por este autor e refere-se aos líderes como sendo exploradores, de forte orientação para o poder e com valores morais distorcidos. Este tipo de liderança descreve líderes que coloquem os seus interesses à frente dos interesses dos outros. Em contraste, a liderança autêntica é um estilo de liderança social preocupada com o bem coletivo, onde líderes autênticos colocam os interesses dos outros acima dos seus próprios interesses.

O processo de liderança transformacional pode ser ligado à liderança carismática, primeiro descrita na teoria publicada por House (1976), esta é descrita de forma similar à liderança transformacional. O carisma é descrito por Weber (1947), como uma característica de personalidade especial que confere, a uma determinada pessoa, poderes excepcionais. No entanto, a validação dessas características pelos subordinados é importante (House, 1976).

Na sua teoria House (1976) sugere que líderes carismáticos atuam de formas únicas que tem um impacto específico nos seus seguidores. Resumidas na tabela 3, estão as características de personalidade, os seus comportamentos e os efeitos que um líder carismático tem nos seus subordinados. As características de personalidade de um líder carismático são: ser dominante, portador de um forte desejo por influenciar os outros, autoconfiantes e portadores de fortes valores morais. Em conjunto com estas características, os comportamentos que os líderes carismáticos apresentam, como sugerido pelo autor incluem:

- Definir um modelo forte a seguir, dando o exemplo das crenças e valores que estes querem que os subordinados reproduzam;
- Devem demonstrar competência, caso contrário causará instabilidade e dúvida; devem saber articular objetivos com consequências morais;
- Depositar grandes expectativas nos subordinados, bem como exibir um elevado nível de confiança nos mesmos, procurando despertar o sentido de responsabilidade e competência através da confiança;
- Por último, líderes carismáticos incluem motivos para despertar o interesse na tarefa pelos subordinados, sejam estes através de afiliação, poder ou estima.

Tabela 2: Personalidade, comportamentos e efeitos da liderança carismática.

Características de personalidade	Comportamentos	Efeitos nos subordinados
Dominante	Dá o exemplo	Confiança na ideologia do líder
Desejo por influenciar	Demonstra competência	Semelhança nas crenças
Autoconfiante	Articula objetivos	Aceitabilidade inquestionável
Fortes valores morais	Comunica elevadas expectativas	Afeto pelo líder
	Expressa confiança	Obediência
	Suscita motivos	Identificação com o líder
		Envolvimento emocional
		Maiores objetivos
		Confiança reforçada

Fonte: Adaptado de *Leadership theory and practice* (7th ed.) de Northhouse, P. G. (2016, p165).

Em resposta aos comportamentos de um líder carismático, os seus subordinados vão exibir vários efeitos resultantes da sua liderança carismática: confiar nas suas ideologias, ajustar as suas crenças às do líder, aceitá-lo inquestionavelmente, demonstrar afeto por este, obediência, identificação, envolvimento emocional, alargar os seus objetivos e reforçar a sua autoconfiança (House 1976).

1.2.5.1 Modelo de liderança transformacional

No ano de 1985, com o seu trabalho Bass expandiu a definição de liderança transformacional, até então estudada anteriormente por House (1976) e Burns (1978). Ao estender o trabalho de Burns (1978), Bass (1985) descreve um continuum único horizontal em que a liderança transformacional está ligada à liderança transacional e esta à liderança laissez-faire. O autor preferiu, na sua abordagem do tema, focar a sua atenção nas necessidades dos seguidores, sugerindo que a liderança transformacional se poderia aplicar em situações cujo final não seria positivo. Partindo do trabalho de House (1976), focou mais a sua atenção nos elementos emocionais e nas origens do carisma, sugerindo que é uma característica necessária, mas insuficiente para a liderança transformacional.

Bass (1985) revela que a liderança transformacional motiva os subordinados a fazer mais do que o esperado: (1) aumentando o nível de consciência acerca da importância e valor dos objetivos idealizados; (2) conseguindo que os subordinados coloquem os interesses da organização à frente dos seus interesses pessoais; (3) convencendo os subordinados a

atender às necessidades de nível elevado. No seu modelo de liderança transformacional e transacional, Bass (1985) incorpora sete diferentes fatores:

- 4 fatores transformacionais;
 - Influência idealizada;
 - Motivação inspiradora;
 - Estímulo intelectual;
 - Consideração individualizada.
- 2 fatores transacionais;
 - Recompensas contingenciais;
 - Gestão por exceção.
- 1 fator laissez-faire.

A liderança transformacional foca-se em melhorar o desempenho dos subordinados, bem como desenvolver as capacidades dos mesmos para que estes atinjam o seu potencial máximo (Bass & Avolio 1990). Os líderes são portadores de fortes valores morais, e são eficazes na motivação dos subordinados de forma a que estes trabalhem para um bem comum (Kuhnert, 1994). Os quatro fatores da liderança transformacional são:

1. O conhecido por influência idealizada ou carisma, é denominado também o componente emocional da liderança (Antonakis 2012). Os líderes comportam-se de forma a dar um forte exemplo aos subordinados de como querem que estes se comportem. Em resposta, os subordinados identificam-se com os seus líderes e aspiram em ser como estes. Em resumo, líderes carismáticos são pessoas especiais que providenciam uma visão que os outros querem seguir, sendo respeitados pelos seus subordinados, que lhes depositam um elevado nível de confiança.
2. A motivação inspiradora ou conhecido apenas por inspiração, descreve líderes que comunicam altas expectativas aos subordinados, procurando desta forma inspirá-los através de motivação a que se comprometam com a visão da organização. Para atingir os objetivos os líderes recorrem ao uso de símbolos e linguagem emocional, de forma a concentrar os esforços de um grupo de subordinados a atingir mais do que seria possível por eles próprios. Em suma, este fator apela ao espírito de equipa e entreajuda.
3. A estimulação intelectual, procura despertar as características de criatividade e inovação nos subordinados, desafiando as suas crenças e valores bem como as do

líder e as da organização. O objetivo é apoiar os subordinados, atribuindo recompensas pelos esforços individuais no desenvolvimento de formas únicas de solucionar problemas.

4. A consideração individualizada, a qual se relaciona com a criação de condições para um clima de suporte, no qual os líderes podem estar atentos às necessidades individuais dos subordinados. O líder desempenha um papel de conselheiro e treinador, utilizando a delegação como ajuda ao crescimento individual dos subordinados.

Ao contrário dos líderes transformacionais, líderes que exerçam um estilo de liderança transacional não individualizam as necessidades dos seus subordinados, nem se focam no seu desenvolvimento pessoal. Estes recorrem a técnicas como o uso de benefícios materiais (prémios, bónus, entre outros) de forma a atingir os seus objetivos (Northouse, 2016). Os dois fatores de liderança transacional seguem-se:

1. A recompensa contingente é quando um líder troca recompensas específicas pelos esforços dos seus subordinados. Através deste estilo de liderança, o líder procura um acordo comum do seu grupo de subordinados no que precisa de ser feito e nas recompensas para as pessoas que o façam.
2. A gestão por exceção, descreve uma liderança que envolve críticas corretivas, comentários negativos e reforço negativo. Este estilo de liderança pode ser dividido em: forma ativa, observando ativamente os subordinados em busca de erros ou violações das regras, agindo de forma corretiva; e forma passiva, onde um líder apenas intervém quando o nível de padrão não é atingido ou exista o surgimento de problemas.

O último fator do modelo diz respeito ao estilo de liderança Laissez-Faire, que representa a ausência da liderança. Conforme o nome sugere, este tipo de liderança é uma aproximação de deixar as coisas acontecerem. Estes líderes abdicam das suas responsabilidades, atrasam decisões, não providenciam informação e não fazem qualquer esforço em responder às necessidades dos seus subordinados (Bass 1985, Northouse 2016).

Mesmo usando métodos similares de estudo, é possível a outros autores construírem os seus próprios modelos de liderança. Após o trabalho de Bass (1985), outros dois trabalhos surgiram no âmbito da liderança transformacional. O trabalho realizado por Bennis e

Nanus (1985) consistiu em realizar um inquérito de questões simples a 90 líderes. As respostas a questões como “Quais são as suas forças e fraquezas?”, “Quais são os pontos críticos na sua carreira?” e “Quais os eventos passados que mais influenciaram a sua forma de liderar?”, são usadas para identificar quatro estratégias comuns que os líderes transformacionais usam nas organizações.

Em primeiro, os líderes detêm uma *visão clara* da organização no futuro. Esta é composta por uma imagem atrativa, realista e acreditável do futuro da organização, que através da sua visão apelativa compele aos subordinados em a suportar. A vantagem de uma visão clara para os subordinados é a da sua fácil integração com a direção da organização, fazendo com que se sintam parte de algo que vale a pena. Através do seu estudo os autores concluíram que para uma visão ser bem-sucedida, esta tem de providenciar uma visão que representa as necessidades de toda a organização. Em segundo, o líder é um *arquiteto social* que cria e molda o significado que as pessoas mantêm dentro das organizações. Isto significa que comunicam uma direção que transforma os valores da organização, levando a que os subordinados aceitam uma nova identidade ou filosofia para a sua organização. Em terceiro, os líderes criam *confiança* nas suas organizações através da valorização da sua posição. Mostrando que são de confiança e previsíveis, eles cimentam a sua posição na organização mostrando a todos o seu valor mesmo em situações de incerteza. Em quarto, através da sua autoavaliação os líderes dão ênfase às suas forças ao invés das suas fraquezas, procurando uma *implementação criativa de si mesmos*. Conscientes das suas capacidades e competências, os líderes eficazes dedicam-se às suas tarefas e aos objetivos das suas organizações.

1.2.5.2 Carisma

O carisma, foi descrito por Weber (1947) como uma personalidade característica especial, está ligado ao processo de liderança transformacional, que por sua vez, foi apresentado pela primeira vez por House (1976). De origem grega, esta palavra significa “dom de inspiração divina”, que inspira nos seguidores a perceção de que o líder está dotado de qualidades excepcionais (Cunha et. al., 2016). Segundo os mesmos autores (Cunha et. al., 2016), o carisma pressupõe a interação de um conjunto de cinco elementos: (1) um indivíduo dotado de qualidades extraordinárias ou detentor de dom; (2) uma crise social ou situação que resulte em desespero; (3) uma visão radicalista ou um conjunto de ideias

com fim na resolução de uma crise; (4) um conjunto de seguidores atraídos pelo dom do líder; (5) a validação do dom através de sucessos na gestão das crises.

Klei e House (1995) na sua tese recorrem ao uso da metáfora, ferramenta importante ao dispor dos líderes para simplificar o seu trabalho (Antonakis 2015), para representar melhor como se processa o carisma. Segundo os autores (Klei e House 1995), o carisma pode ser comparado ao triângulo do fogo, resultando de uma conjugação de três fatores: (1) a faísca, que representa o líder e os seus traços carismáticos; (2) o comburente, representado pelos seguidores suscetíveis ao carisma; (3) o oxidante, que representa o ambiente em que se encontram. Tal como no triângulo do fogo, o carisma existe apenas na presença dos três elementos (Cunha et al., 2016).

Como referido anteriormente, a teoria de House (1976) foi a que em primeiro descreveu o carisma no contexto da liderança transformacional. Quatro aspetos podem ser identificados: (1) traços do líder; (2) comportamento do líder; (3) situações facilitadoras; (4) e efeitos sobre os subordinados. Também Cunha et. al. (2016) apresentam alguns fatores relacionados com os traços e os comportamentos do líder, assim como as condições facilitadoras, como explicadores dos efeitos carismáticos (tabela 3). Da mesma forma que Northhouse (2016) descreve os efeitos da liderança carismática, Cunha et. al. (2016) descrevem os efeitos nos subordinados como: confiança nas suas crenças; possuem crenças semelhantes; aceitam-no inquestionavelmente; sentem afeição por ele; são lhe obedientes; identificam-se com ele; envolvem-se emocionalmente nos objetivos e na missão estabelecida; adotam objetivos ambiciosos e sentem-se capazes de contribuir para a organização. O autor revela que o desempenho dos subordinados está dependente da capacidade do líder em moldar o modo como as condições são interpretadas pela mente destes. O uso de metáforas pelo líder ao comunicar as suas expectativas, irá influenciar a visão na mente dos seus subordinados quanto ao seu papel e possível desempenho na missão.

Tabela 3: Fatores que explicam os efeitos carismáticos.

Tipos de Fatores	Fatores
Traços	Dominância.
	Necessidade de poder.
	Autoconfiança.
	Convicção na moralidade das suas crenças.
Comportamentos	Cria a impressão entre os seus seguidores de que é competente.
	Providencia uma visão apelativa do futuro, dando maior significado ao trabalho dos seguidores, inspirando o seu entusiasmo.
	Modela papéis (dá o exemplo).
	Comunica elevadas expectativas de desempenho aos seguidores e expressa-lhes confiança.
Condições facilitadoras	Desperta motivos relevantes para a missão do grupo.
	Definir os papéis dos subordinados de forma a que estes sejam apelativos para estes.

Fonte: Cunha et. al., (2016) “Manual de Comportamento Organizacional e gestão”, 8ª edição, página 297.

Antonakis (2015), afirma que o carisma é uma importante característica para o sucesso de um líder. Ele refere que carisma é, no entanto, difícil de definir, difícil de medir, mas que os seus efeitos são evidentes. Focando o seu estudo nas caras das pessoas, ele procura identificar que características, sejam estas referentes a beleza simetria ou saúde, revelam a competência dos líderes e leva as pessoas a os escolher com base nas mesmas. Com as suas audiências ele fez testes simples de identificação de líderes, usando para isso caras desconhecidas de elementos políticos que concorrem a eleições em outros países. As suas experiências revelam que as pessoas reconhecem na cara das pessoas a sua capacidade de liderança.

O autor (Antonakis 2015), ao realizar as suas experiências em audiências com idades entre os 5 e os 65 anos, obteve resultados positivos com uma taxa média de 85%. Isto revela que, independentemente da idade, as pessoas são capazes de identificar características como competência, inteligência e liderança, através de características físicas. Aparências não deveriam definir a capacidade de um individuo liderar, mas segundo Antonakis (2015), estas desempenham um papel importante. Deste modo, o autor indagou “*como podemos mudar o preço que as pessoas nos colocam?*”. A resposta por este encontrada está na característica por nós em estudo: o carisma. Esta, argumentado pelo autor (Antonakis 2015), pode ser aprendida e o seu resultado, levar os líderes a alterar o valor que as pessoas lhes atribuem.

“Todos nós temos uma etiqueta à volta do nosso pescoço. As pessoas avaliam a nossa aparência seja pela cara, altura, entre outros e colocam um preço na etiqueta. Se nos parecermos com um milhão de dólares, eles preenchem as faltas de informação e assumem que somos portadores de várias características positivas.”

-John Antonakis 2015

Antonakis (2015) avaliou o impacto do carisma no *engagement* dos trabalhadores, e os seus estudos revelaram que, um líder carismático afeta positivamente a performance dos seus colaboradores, ao mesmo nível que os bónus de produtividade. O carisma aumenta a produtividade dos trabalhadores e ainda faz decrescer os custos de produção, uma vez que a produtividade é superior e os gastos se mantêm (Antonakis 2015).

Uma vez que os estudos (Antonakis 2015) apontam para a importância do carisma acreditando-se também que este pode ser ensinado, as táticas utilizadas para os líderes atingirem os seus objetivos são importantes. Antonakis (2015) explica que, para um líder se conectar com a sua audiência alvo, três condições têm de ser cumpridas: a visão, recorrendo a metáforas e histórias o líder deve procurar reter a atenção da sua audiência; a substância, refere-se à importância da convicção moral, dos sentimentos coletivos, e da confiança em objetivos ambiciosos; discurso, ou seja, o discurso vai influenciar a forma como a audiência recebe e retém a informação, nomeadamente através da postura, voz e interação com a audiência. As metáforas são uma ferramenta importante para simplificar o trabalho de um líder, estas ajudam a providenciar uma visualização da situação. As histórias são outra ferramenta, estas ajudam a cativar e criar identificação com os protagonistas, com a missão de ajudar na visualização da missão, bem como depositar a mensagem de moral.

Existe um modelo elaborado por De Cremer e Van Knippenberg (2004) referente a um comportamento particular dos líderes: o autossacrifício. Este refere-se ao autossacrifício destes na divisão do trabalho, distribuição de recompensas e do exercício de poder. O teste à sua teoria comprova que do autossacrifício os líderes induzem os seus subordinados a lhes atribuir *carisma e legitimidade*, sendo que estes efeitos são sentidos com maior intensidade quando os líderes são competentes e enfraquecidos quando os subordinados percebem que são incompetentes.

1.2.5.3 Segurança

A segurança é necessária para uma relação saudável entre líderes e subordinados, sendo uma característica da liderança tão antiga como a pré-história. Sinek (2014), sustenta que um grande líder é aquele que faz os seus subordinados se sentirem seguros. O autor compara como no ramo militar dão medalhas a pessoas capazes de se sacrificar em benefício dos outros, no entanto, nos negócios são atribuídos bónus a pessoas capazes de sacrificar outras, para que nós possamos beneficiar. Querendo saber de onde surgiam este tipo de pessoas, estudos iniciais realizados pelo autor levaram a que este concluísse que eram apenas melhores pessoas, aspeto que vai de encontro aos primeiros estudos realizados sobre liderança, nomeadamente aqueles que defendem que dizem que as pessoas nascem com as características que os tornam bons líderes. No entanto, o autor defende ainda que o fator mais importante é o ambiente em que estas pessoas se encontram. A evolução da sua teoria demonstra a evolução da história do estudo da liderança, em que do estudo dos traços evolui para a abordagem de grupo e mais tarde para abordagens comportamentais e situacionais.

Sinek (2014) refere que o profundo sentimento de confiança e cooperação, aliados ao ambiente correto, providenciam as capacidades de gerar bons líderes para as organizações. No entanto, confiança e cooperação não podem ser instruídos. Para que o líder possa despertar esses sentimentos nos seus subordinados, uma relação de segurança tem de ser desenvolvida. Para isso este tem de escolher, de muitos os outros fatores, colocar a segurança e as vidas das pessoas que lidera em primeiro lugar. Se as pessoas que fazem parte da organização não se sentirem seguras, estas vão procurar proteger-se a elas próprias e isso enfraquece a organização. No entanto, se estas se sentirem seguras dentro da organização, a combinação de talentos trabalho e dedicação vão fortalecer a organização, uma vez que as pessoas sem receio sabem que todos cuidam uns dos outros (Sinek 2014).

“Grandes líderes nunca sacrificariam as pessoas para salvar os números, eles antes sacrificariam os números para salvar as pessoas.”

-Simon Sinek 2014

O mesmo autor (Sinek 2014) defende que o motivo que leva as pessoas a não gostar de gestores com salários elevados, não esteja atribuído aos números, mas com o facto de estes terem violado o que representa ser um líder. Quando estes permitem que pessoas sejam sacrificadas, ou pior, eles sacrificam pessoas para seu benefício pessoal, não existe segurança na organização. Ocupar cargos de elevado nível organizacional, não confere automaticamente características de liderança, pois ser líder não deve ser encarado como um cargo, mas como uma escolha. Aqueles que escolham cuidar das pessoas, serão considerados líderes independentemente da sua posição na organização, e serão seguidos pelas pessoas. Quando um líder escolhe se sacrificar no intuito de que as pessoas se possam sentir seguras, a resposta natural por parte destas será no depositar da sua confiança e providenciarem a sua cooperação. Elas vão sacrificar-se através do seu trabalho para que vejam a visão do seu líder se realizar, mantendo a organização e a segurança providenciada pelo líder saudáveis.

Top et al. (2015) investigaram a relação entre liderança transformacional, confiança na organização, satisfação no trabalho e compromisso organizacional. Os seus resultados revelam que a liderança transformacional permite aos líderes criar fortes laços emocionais com os seus subordinados, sugerindo que a liderança transformacional encoraja um maior compromisso organizacional. No mesmo sentido, Jena et al. (2018) estudaram o papel da liderança transformacional na mediação da relação entre o *engagement* e a confiança na organização. O comportamento digno de confiança dos líderes gera, por sua vez, confiança entre os subordinados na organização (Jena et al. 2018).

A segurança tem uma importância grande para as organizações, como demonstrado por Sinek (2014). Ao desenvolverem a confiança nos subordinados, os líderes estão a criar um ambiente de segurança, garantindo assim que estes se sintam confiantes na organização de modo a dar o melhor de si providenciando a sua cooperação para atingir os objetivos da missão. Por sua vez, os autores (Top et al. 2015, Jena et al. 2018) relacionam o estilo de liderança transformacional com a criação de fortes laços e na construção da confiança dos subordinados.

1.3 *Engagement*

O *engagement* dos empregados pode ser definido como um estado motivacional de bem-estar, que pode ser relacionado com efeitos positivos como melhoramentos na saúde, satisfação no trabalho, comprometimento, intenções de rotatividade reduzidas, e desempenho financeiro (Besieux et al., 2018). Segundo o Strategic HR Review (2005), o *engagement* pode ser definido em três dimensões, que devendo estar todas presentes, definem o nível de *engagement* para a empresa: (1) Cognitiva, que diz respeito à opinião dos empregados sobre a empresa, se estes acreditam e apoiam os objetivos da mesma; (2) Afetiva: pela forma como se sentem sobre a empresa, se existe uma ligação emocional entre eles e se são capazes de a recomendar como entidade empregadora; (3) Comportamental, como os empregados reagem em relação à sua empresa, qual o nível de esforço exercido no seu trabalho e se pretendem permanecer na organização. Estas dimensões podem ter um nível de importância diferente consoante a organização em questão, sendo necessário que estas se ajustem consoante o sector da indústria, prioridades estratégicas, o país em que está e os critérios de medida de performance críticos ao seu sucesso. O *engagement* é sensível a variações culturais, visível ao analisar as variações entre diferentes países. Como exemplo desta variação, o estudo realizado pelo ISR demonstra que o *engagement* dos empregados na Grã-Bretanha é mais cognitivo, no Brasil é mais afetivo, enquanto nos Estados Unidos é mais cognitivo (Strategic HR Review, 2005).

Quatro aspetos que providenciam aos líderes um conhecimento básico das preocupações que afetam o *engagement* foram já identificados e a sua pertinência reconhecida (Strategic HR Review 2005): (1) Progressão na carreira, providenciando oportunidade de desenvolvimento pessoal e gestão efetiva de talento; (2) Liderança, demonstrando claridade dos valores, comportamento ético e respeito aos empregados por parte da empresa; (3) Independência, envolvendo os empregados na tomada de decisão; (4) Imagem, providenciando aval de produtos e serviços da empresa. O reconhecimento destes aspetos fornece aos líderes com uma base de conhecimento para compreender as preocupações básicas que afetam o *engagement* em todo o mundo (Strategic HR Review 2005).

A popularidade do conceito de *engagement* tem vindo a aumentar nos últimos anos. Buil et al. (2018) tentaram explicar o como e porquê da liderança transformacional se relacionar com o desempenho no trabalho. Procuraram examinar o papel mediador da identificação organizacional e o *engagement* no trabalho, na relação entre liderança transformacional e a performance dos subordinados. Os resultados deste estudo demonstram que a liderança transformacional prevê, de forma direta, o desempenho no trabalho. Indicam também que o *engagement* é um fator mediador, apesar de parcialmente, da relação entre liderança transformacional e a performance no trabalho.

Outro estudo, este realizado por Besieux et al. (2018), focou a mediação da responsabilidade social corporativa com a relação da liderança transformacional e o *engagement*. Os resultados apontam para uma correlação positiva entre a liderança transformacional e o *engagement*, revelando ainda que a responsabilidade social se relacionava também com ambos. Deste modo os autores sugerem que, apesar de não incluída na definição de liderança transformacional, existe uma dimensão ética que se relaciona com o *engagement* através do modo de gestão da organização. Demonstraram, portanto, que a relação entre a liderança transformacional e o *engagement* pode ser mediada através de responsabilidade social corporativa, onde os líderes transformacionais desempenham um papel vital em moldar a perceção dos empregados da responsabilidade social corporativa, estando esta relacionada com o seu nível de *engagement* (Besieux et al. 2018).

Uma questão central no estudo deste tema prende-se com a necessidade de melhorar os níveis de *engagement* dos colaboradores. Saks (2017) descreve cinco barreiras que podem afetar negativamente o melhoramento do *engagement* dos empregados. As barreiras que as organizações devem superar de forma a desenvolver uma estratégia eficaz a este nível são:

1. Definição: O que é o *engagement* e como deve este ser definido dentro da nossa organização?
2. Característica: Quais são os diferentes referentes para o *engagement* dos empregados e em quais referentes devemos nos concentrar na nossa organização? O grau de *engagement* dos empregados está associado a mais do que um referente, sendo importante verificar o nível de *engagement* para cada um: o trabalho

especificamente, as tarefas, a equipa, a organização, ou uma tarefa de aprendizagem (Saks 2017).

3. Quantificação: Como se mede o *engagement* dos empregados e como o podemos medir na nossa organização?
4. Aumento: Quais são os principais impulsionadores do *engagement* dos empregados e de que forma podemos aumentar o *engagement* na nossa organização?
5. Estratégia: Como podemos desenvolver uma estratégia eficaz de *engagement* que resulte num elevado nível de *engagement* por parte dos empregados?

A existência de tantos significados, medidas, referências e condutores ao *engagement* dos empregados, torna difícil a tarefa das organizações de desenvolver uma estratégia eficaz de *engagement*. Saks (2017) sugere um processo por etapas para o desenvolvimento da estratégia: (1) em primeiro lugar, a organização deve procurar definir para si o significado de *engagement*; (2) de seguida, determinar as características de *engagement* mais relevantes para os empregados de acordo com a situação; (3) depois deve determinar um método de medida ao *engagement* que seja consistente, de acordo com a sua definição de *engagement*; (4) por último, deve desenvolver uma estratégia de *engagement* onde os fatores chave estão identificados e integrados num sistema de gestão de recursos humanos e trabalhem em conjunto para o desenvolvimento do *engagement* dos empregados (Saks 2017).

Jena et al. (2017) investigou o efeito do *engagement* dos empregados na construção da confiança na organização, explorando a relação entre *engagement* e confiança. Para tal, os autores examinaram o papel mediador do bem-estar psicológico e da liderança transformacional, de forma a explicar os seus efeitos e interações. Descobriram que tanto a liderança transformacional como o bem-estar psicológico são fatores mediadores no *engagement* dos empregados e da confiança na organização. Os resultados revelam que o *engagement* define uma conexão entre os empregados e a performance da organização, sendo que o nível de *engagement* dos empregados é mais elevado quando as expectativas da organização lhes são claramente comunicadas. Ao exercer um comportamento de confiança, os líderes criam um melhor ambiente de trabalho e elevam o *engagement* dos seus subordinados.

Outros estudos referentes ao *engagement*, procuram relacionar este com o estilo de liderança ética. Um desses estudos, desenvolvido por Ahmad e Gao (2018), investiga o papel mediador da liderança ética no *engagement* dos empregados, bem como o efeito da distância do poder. A liderança ética é importante para as organizações devido aos seus efeitos positivos nas atitudes e comportamentos dos empregados, bem como a sua satisfação no trabalho, bem-estar, criatividade, entre outros (Ahmed e Gao, 2018). O seu estudo revela que a liderança ética tem um efeito positivo no *engagement* dos subordinados no trabalho, enquanto o empoderamento psicológico atua como um mediador na relação entre a liderança ética e o *engagement*. Numa relação de baixa distância ao poder, que promove uma maior proximidade ao líder uma vez que este é visto como aproximável, a relação de liderança ética e empoderamento psicológico é maior quando comparada com uma orientação de poder de nível elevado. Os autores concluem que os líderes aumentam o empoderamento psicológico dos empregados através da liderança ética, que por sua vez eleva o *engagement* no seu trabalho. Por sua vez, a orientação da distância ao poder, se o líder se encontra longe ou próximo, afeta o efeito da liderança ética no empoderamento psicológico dos subordinados (Ahmad e Gao 2018).

O *engagement* é um conceito complexo, de importância reconhecida para o sucesso organizacional. Este pode exercer efeitos positivos a nível de melhoramentos na saúde, satisfação e foco no trabalho, e desempenho financeiro (Besieux et al., 2018). A sua relação com a liderança é visível em múltiplos aspetos, nomeadamente como fator mediador da relação entre liderança transformacional e a performance no trabalho (Buil et al. 2018). Sendo uma influência na performance no trabalho dos empregados, os líderes devem conhecer quais as preocupações que afetam o *engagement*: a progressão na carreira, o estilo de liderança, o envolvimento dos empregados na tomada de decisão, e a imagem da empresa (Strategic HR Review 2005). Os estudos realizados pelos autores (Besieux et al., Buil et al., Jena et al.) revelam que o *engagement* pode ser influenciado através da liderança transformacional, e que este desempenha um papel mediador para o desempenho dos empregados no seu trabalho, vindo deste modo influenciar a performance das organizações.

1.4 O carisma e o *engagement*

De modo a serem bem-sucedidas no meio empresarial atual, as empresas necessitam de subordinados empenhados, motivados, orientados para a ação e que se demonstrem dedicados ao sucesso da sua organização (Stoneman 2013). É essencial que os níveis *engagement* entre os empregados sejam elevados, devendo ser medidos para que, caso detetada uma insuficiência ou uma oportunidade de melhoria, sejam tomadas as iniciativas que levem ao seu aumento e, em consequência, do empenho por parte dos subordinados nas tarefas e assim, aperfeiçoar o desempenho da organização.

A revisão da literatura permitiu compreender que a liderança, nomeadamente o carisma, característica que faz parte da liderança transformacional, tem impacto no nível do *engagement* dos colaboradores, pelo que se entendeu que seria útil estudar a relação do carisma com o *engagement*.

No âmbito desta relação, liderança transformacional e *engagement*, vários autores têm-se debruçado sobre esta questão, procurando compreender a natureza da sua relação e os seus efeitos. Também em Portugal alguns estudos têm vindo a ser desenvolvidos, nomeadamente De Jesus (2005), que estudou a motivação num grupo de professores do nível elementar e secundário, de forma a compreender a falta de *engagement* por parte dos mesmos no desempenhar das suas funções. De Sousa (2014) debruçou-se sobre a problemática de como o estilo da liderança “para servir” afeta o *engagement*, no contexto de um processo de fusão em ambiente de elevada incerteza. O trabalho do autor (De Sousa 2014) revela que o estilo de liderança “para servir” afeta fortemente o *engagement* em condições de elevada incerteza, enquanto identificação organizacional e poder psicológico atuaram como variáveis mediadoras.

No entanto, nenhuma referência são encontradas relacionadas com o estudo da relação do carisma com o *engagement* em Portugal. Assim sendo, considera-se pertinente estudar, no âmbito nacional este tema. A hipótese de investigação formulada foi a seguinte: O Carisma está positivamente correlacionado com o *engagement* dos subordinados.

Capítulo II: Metodologia

2.1 Metodologia utilizada

A metodologia escolhida deve ajustar-se aos objetivos que nos propomos atingir, uma vez que esta pode influenciar os resultados e as conclusões finais (Johnson et al., 2008 e Lichtman 2006). A metodologia qualitativa é um método de investigação que tende em favorecer uma troca exploratória e interativa entre o pesquisador e o sujeito, com o objetivo de obter uma compreensão mais profunda do mundo social (Johnson et al., 2008 e Lichtman 2006). Por sua vez, a metodologia quantitativa favorece o uso de estatísticas de maneira a fazer afirmações generalizáveis sobre o mundo social (Johnson et al., 2008 e Lichtman 2006). Por exemplo, se colocarmos uma bancada com gelados gratuitos, podemos contar o número de pessoas que se servem, comparando com o número total de pessoas que ali passam. A metodologia quantitativa fornece dados estatísticos e de análise do comportamento das pessoas, mas não nos diz porque assim se comportam. No entanto, se completarmos a nossa amostra com um questionário direcionado às pessoas que passaram pela bancada, a fim de apurar o porquê de escolherem o gelado ou não, estamos a recolher informação qualitativa que nos pode ser útil para perceber o motivo do comportamento destas pessoas.

Existem diferentes formas de estudar o *engagement* dos subordinados, mas fundamentalmente estas incidem em duas opções: através de questionários padronizados elaborados por empresas especializadas, estes podendo ser utilizados com forma de comparação entre outras empresas; ou desenvolvendo os próprios questionários, feitos à medida para satisfazer as necessidades específicas de uma determinada empresa, não sendo possível, no entanto, comparar os resultados com outras organizações (Stoneman 2013). Optamos por usar um questionário já validado e robusto, baseado no trabalho dos autores Buckingham e Coffman, (1999), que propõem doze questões de forma a simplificar a medição do *engagement* em contexto de trabalho.

A periodicidade com que devemos procurar saber o nível de *engagement* dos subordinados vai depender na quantidade de informação que procuramos. Stoneman (2013) argumenta que menos é mais e que quanto mais questões forem elaboradas, maior deverá ser o intervalo entre os questionários. Enquanto muitos questionários apresentam 100 ou mais questões, o elevado número de questões pode reduzir a qualidade da informação obtida e da própria opinião dos inquiridos, bem como criar dificuldades em

processar a quantidade de dados adquiridos, influenciando negativamente a tomada de decisões de gestão e as ações associadas. É importante então adequar o número de questões tanto à dimensão da organização, bem como aos objetivos do questionário. Um bom exemplo de que um menor número de questões pode ser preferível, é Gallup 12, um questionário formulado com apenas 12 questões e que explora 12 áreas chave.

Com base no trabalho de Avolio e Bass (1990), criadores do questionário de liderança *multifactor* (MLQ), desenvolveu-se uma parte do questionário utilizado neste estudo, designadamente para medir os efeitos de alguns elementos da liderança transformacional, em concreto do carisma.

Para o desenvolvimento do questionário utilizado nesta dissertação, foram considerados os conhecimentos da revisão da literatura, tendo-se optado por uma estrutura que inclui três componentes:

1. Uma primeira parte usada para a recolha de informação demográfica sobre a amostra;
2. Uma segunda parte sobre os efeitos da liderança transformacional nos inquiridos, utilizando a informação da tabela 2 para formular as questões;
3. Finalmente, na terceira componente, procurou-se medir o *engagement* dos subordinados e estudar a sua relação com a liderança transformacional (foi utilizado o questionário padrão, Gallup 12).

A amostra para a elaboração deste estudo corresponde a todos os cidadãos que, à data de elaboração do questionário, estejam a trabalhar em território nacional Português ou tenham experiência de trabalho recente. Serão identificadas as regiões através da Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos (NUTS) nível dois, que diz respeito às regiões: Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo, Algarve, Autónoma dos Açores, e Autónoma da Madeira. Não será dada, portanto, preferência por um setor económico ou um grupo/empresa em particular, sendo que o objetivo principal é o de capturar uma imagem do país. Deste modo, pretende-se obter uma amostra mais ampla, não limitando o estudo a uma zona, atividade ou empresa.

O questionário foi distribuído através de três métodos diferentes: contacto por email a empresas, com um pedido de colaboração ao preenchimento do questionário; via facebook, distribuído diretamente entre amigos e grupos; e via questionários em papel. Esta opção reflete a necessidade de disseminar rapidamente o questionário e obter o maior número de respostas possível, no curto tempo disponível para a realização deste trabalho. Deste modo, através de uma pesquisa no website *infoempresas.com.pt*, foram recolhidos cerca de 1970 contactos de email correspondentes a várias empresas ativas em Portugal. Deste trabalho, ao fim de duas semanas, resultaram aproximadamente 133 respostas, ao que podemos calcular uma taxa de sucesso aproximada de 6.75%. Em seguida, o questionário foi distribuído entre contactos e grupos no facebook, tendo sido partilhado algumas vezes. A taxa de sucesso desta vez foi mais baixa, uma vez que esteve exposto a mais de 50000 pessoas, o resultado final desta recolha ronda as 94 respostas. Por fim, foram recolhidos ao longo do mesmo tempo 17 questionários em papel. No final da recolha foram possíveis validar as respostas de 244 inquiridos com experiência profissional, sendo todos estes maiores de 18 anos.

2.2 Caracterização da amostra

A primeira secção do questionário, composta por 11 questões, tem como finalidade a caracterização da amostra. As primeiras cinco questões focam-se em obter dados acerca do trabalhador segundo: género, idade, naturalidade, habilitações literárias concluídas e situação atual face ao mercado de trabalho. As quatro questões seguintes, focam-se na empresa onde o trabalhador exerce funções e inquirirem: dimensão da empresa, tempo a que pertence à empresa, sector da empresa e a sua origem geográfica. Por último, as duas questões finais visam saber a opinião dos inquiridos acerca dos líderes e dos gestores.

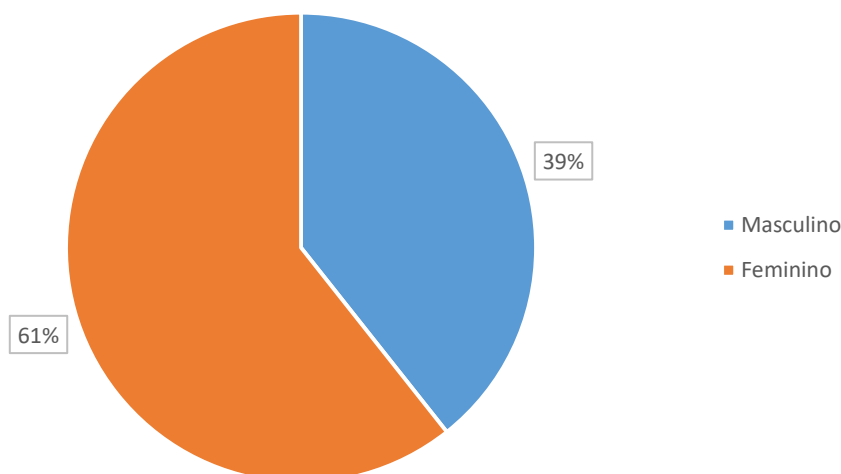


Figura 1: Distribuição do género.

A primeira questão ambiciona analisar o peso dos géneros na amostra. Estando representada na figura 1 por um total de 244 respostas validadas, esta é composta por 148 respostas do género feminino e 96 do género masculino, correspondendo a 61% e 39% da amostra respetivamente. Esta tendência para um maior número de respostas por parte do género feminino repete-se tanto no caso dos questionários enviados por email, como na divulgação através do facebook, onde a diferença era ainda mais visível. Com estes dados podemos assumir que: ou o género feminino está mais disponível para contribuir na realização de estudos académicos que o género masculino; ou que pelos métodos de distribuição do questionário este obteve maior facilidade em chegar a mulheres.

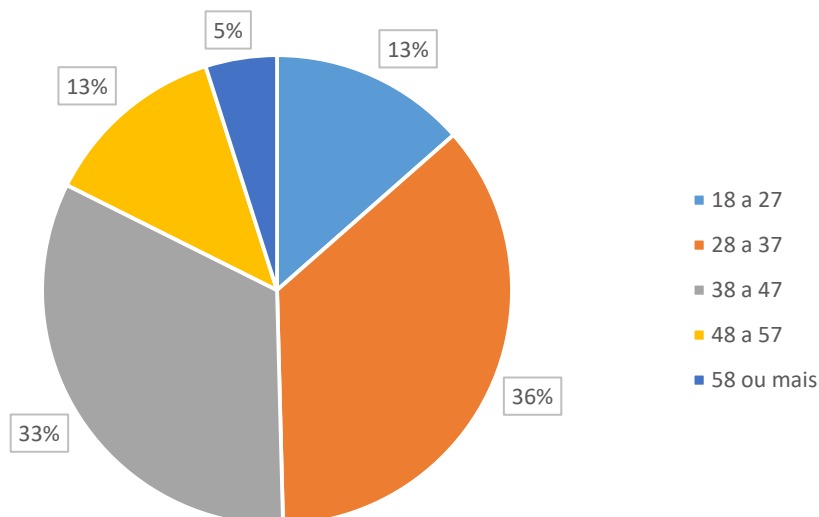


Figura 2: Distribuição das idades.

A segunda questão divide os inquiridos em cinco grupos de idades, representados graficamente pela figura 2. Verificamos que existem dois grandes grupos nos nossos inquiridos, nomeadamente os com idades entre 28 a 37 anos (36%) e 38 a 47 anos (33%). Podemos concluir que pouco mais de dois terços dos inquiridos tem idades entre os 28 e os 47 anos (69%), sendo exequível considerar que é uma amostra relativamente jovem. Será interessante posteriormente comparar estes dados com o grau de escolaridade.

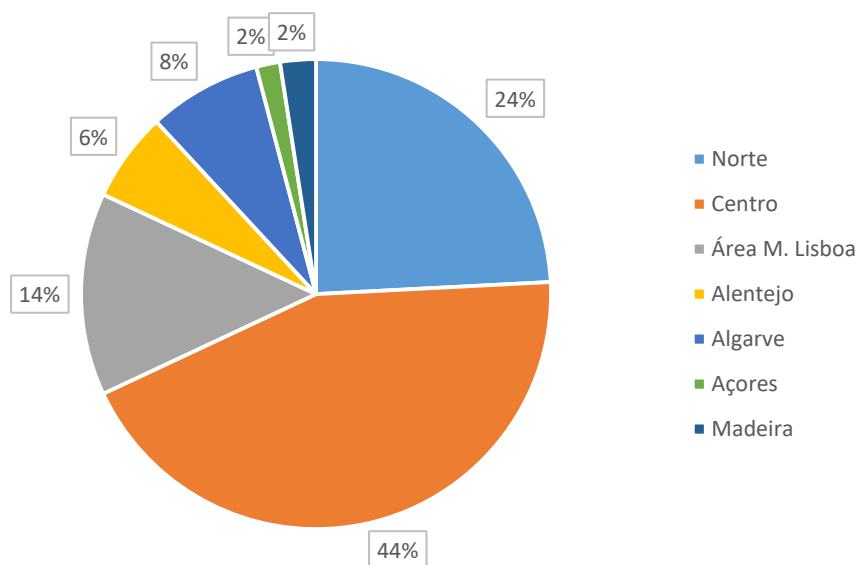


Figura 3: Distribuição por região.

Com a terceira questão pretendemos saber o peso das respostas obtidas por região, uma vez que não seleccionamos uma região em particular para o estudo, tendo divulgado o

questionário tanto no continente como nas ilhas. As regiões de onde provieram as respostas estão representadas pela figura 3. A primeira forma de recolha de respostas consistiu numa seleção uniforme de emails entre as regiões, procurando adquirir uma resposta mais uniforme. No entanto, ao distribuir o questionário em grupos no facebook, os seus constituintes são maioritariamente pertencentes à região de Aveiro, o que faz com que a zona centro, com 44% das respostas, seja a que detém um peso regional maior das respostas. É importante mencionar o tamanho da amostra da região norte (24%) que chega quase a ¼ do total. As outras regiões completam a amostra com pesos entre 2% a 14%. Podemos concluir que 68% (mais de dois terços) dos inquiridos são das regiões Norte e Centro do continente, o restante continente representado por 28%. Apenas 4% dos inquiridos são dos arquipélagos dos Açores e ilha da Madeira.

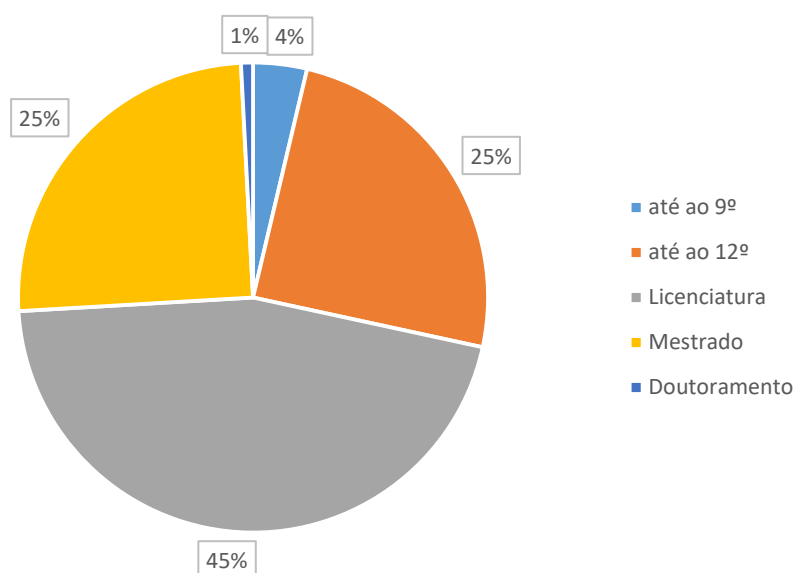


Figura 4: Habilitações literárias concluídas.

Com a quarta questão, pretendemos saber o nível académico dos inquiridos, representado graficamente pela figura 4. A grande maioria dos inquiridos (71%) frequentou o ensino superior, na forma de licenciatura (45%), mestrado (25%) e doutoramento (1%), enquanto os restantes 29% ficaram pelo secundário ou menos. Comparando a idade dos inquiridos com a sua escolaridade, os dados revelam que existe uma tendência para que, em média, as gerações mais novas sejam detentoras de mais estudos que as gerações mais velhas.

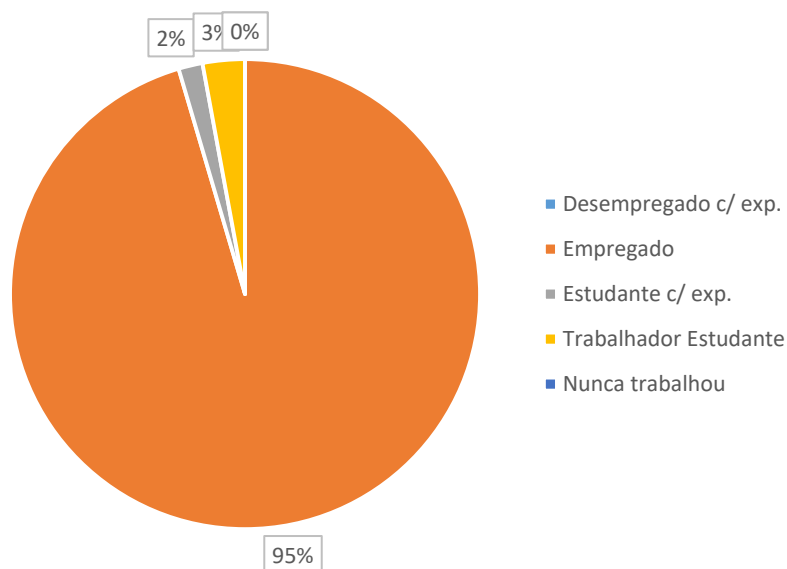


Figura 5: Situação atual face ao mercado de trabalho.

A quinta questão foi usada como uma forma de despiste aos inquiridos. Uma vez que o propósito do questionário é de ser direcionado a pessoas com experiência profissional, esperávamos com esta questão poder retirar qualquer resposta que não se enquadre no estudo. Verificou-se que pelo menos 95% dos inquiridos se encontra a trabalhar e que os restantes 5% possuem algum tipo de experiência laboral no âmbito de atividades profissionais. Não foi necessário, portanto, excluir nenhuma das respostas ao questionário por este motivo.

As quatro questões seguintes visam obter informação acerca da empresa onde o inquirido desempenha funções. Pretendemos com as mesmas conhecer algumas características da empresa e da relação que o inquirido tem com a mesma. Estes dados poder-se-ão revelar úteis para efetuar análises mais avançadas, no âmbito de avaliar se existem diferenças nos resultados para dimensões de empresas diferentes, sector de atividade, entre outros.

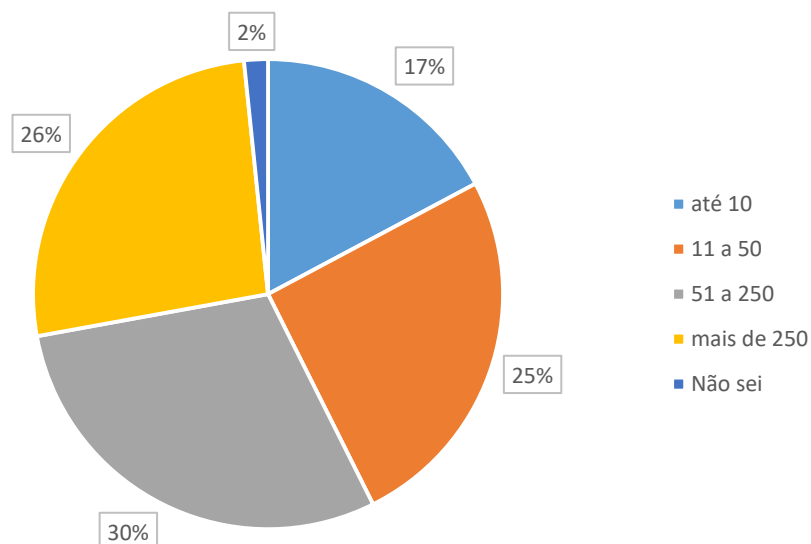


Figura 6: Dimensão da empresa.

A sexta questão, representada pela figura 6, procura identificar a dimensão da empresa. Obtivemos 17% de respostas para microempresas, 25% para pequenas empresas e 30% para empresas de tamanho médio. Assim sendo, no total 72% dos inquiridos trabalha em pequenas e médias empresas (PME) e os restantes 26% em grandes empresas. Dos inquiridos, apenas 2% não soube identificar a dimensão da empresa.

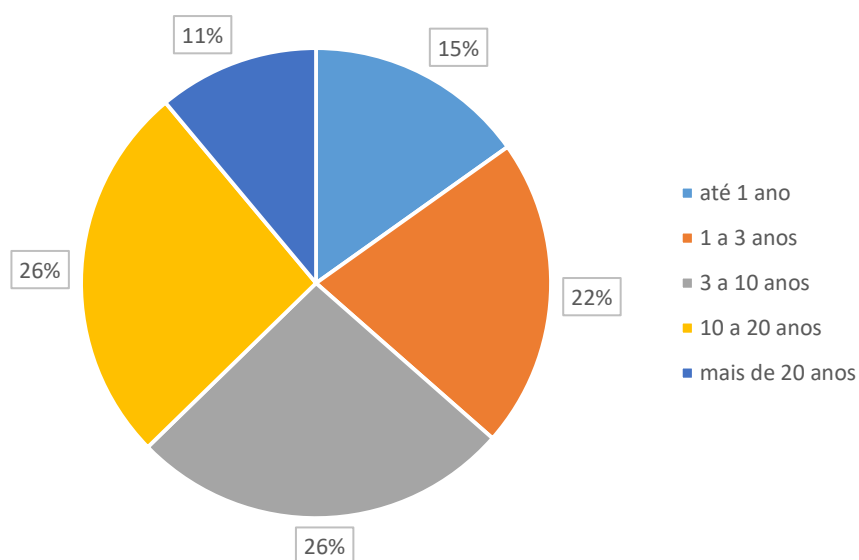


Figura 7: Tempo na empresa.

A sétima questão, cujos resultados estão representados pela figura 7, pretende identificar há quanto tempo o inquirido pertence há empresa. Este dado demonstra a experiência que o inquirido tem na empresa e o tempo com o qual provavelmente coabita com o líder. Não é, no entanto, generalizável, uma vez que o inquirido pode conhecer muitos líderes ao longo do tempo que exerceu funções na empresa, sendo uma limitação da pergunta. Como é possível ver na figura 7, quase dois terços dos inquiridos (63%) trabalham na empresa à menos de 10 anos, o que é comparável com a idade relativamente jovem da amostra. Este elevado número de inquiridos com presença na empresa à menos de 10 anos também se pode dever à crise económica de 2008 uma vez que, à data de elaboração desta dissertação, fazem 10 anos que esta aconteceu.

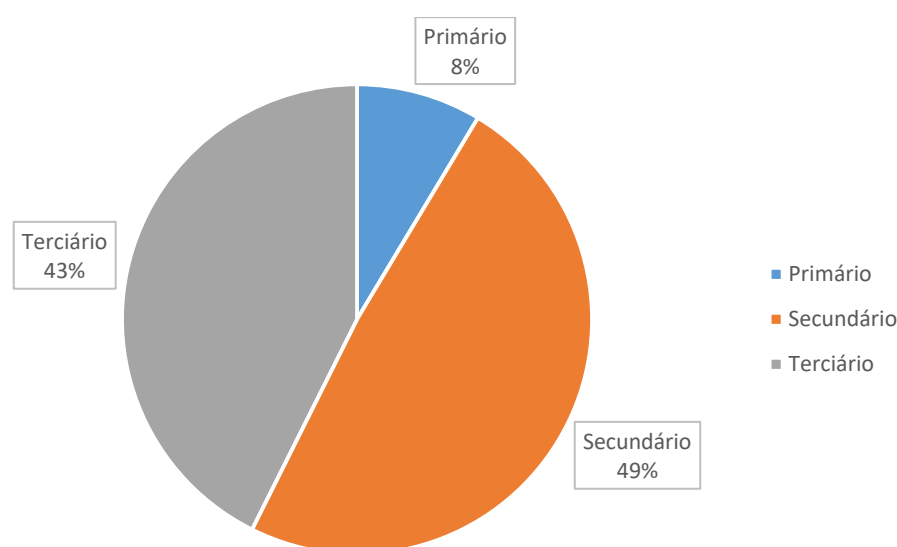


Figura 8: Sector de atividade

A oitava questão pretendia identificar o sector de atividade económico da empresa. Ao procurar contactos de empresas, demos ênfase ao sector primário e secundário, mas não tivemos qualquer controlo uma vez que o questionário foi publicado no facebook. Através da análise temporal das respostas, é possível verificar que após publicação no facebook, a grande maioria das respostas foi do sector terciário com 77%, enquanto o sector secundário obteve 21% e o primário apenas 3%.

Segundo a figura 8 no total dos 244 inquiridos, 49% trabalha no sector secundário, 43% no sector terciário e 8% no sector primário. É de lamentar que o sector primário (8%), apesar de ter sido o sector mais importante da economia Portuguesa até aos anos 60, aparentemente continue a diminuir.

Por último, as questões dez e onze procurando avaliar a opinião dos inquiridos acerca do papel dos líderes e gestores. A intenção com as questões era analisar se a opinião dos inquiridos influenciava os resultados no âmbito do carisma e do *engagement*. A figura 9 sumaria os resultados às perguntas que dizem respeito à existência, ou não, nas diferenças entre líderes e gestores, bem como se este papel pode ser exercido pela mesma pessoa.

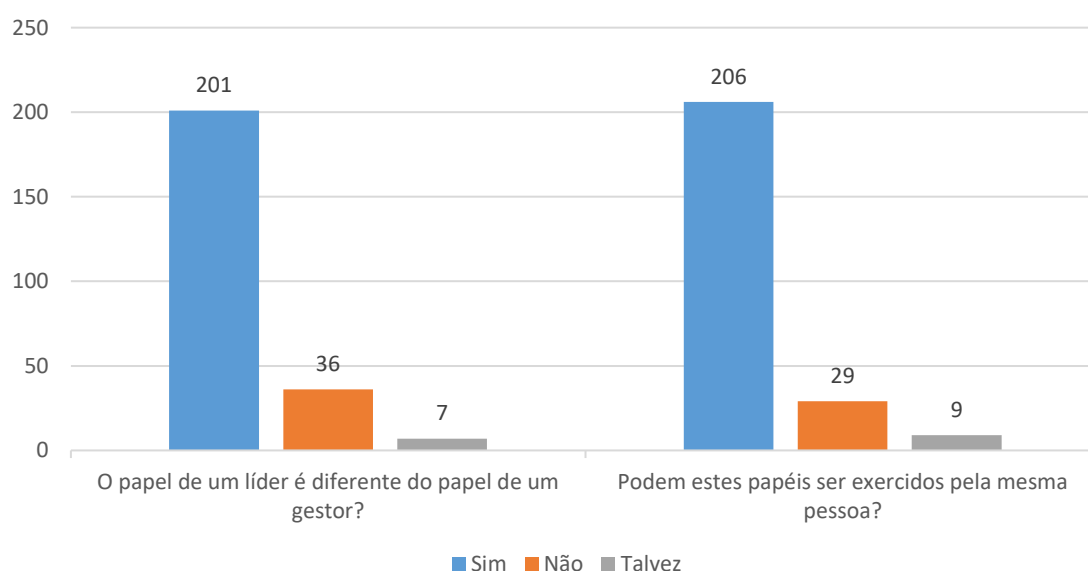


Figura 9: Avaliação de opinião.

Obtivemos 82.4% de respostas positivas quanto à existência de diferenças nos papéis de líder e gestor, enquanto 14.8% responderam que não e apenas 2.8% não tinha a certeza. Estes resultados vão de encontro ao que foi revisto inicialmente na literatura, em que tanto as funções como as qualidades de um líder são diferentes. Comparando estes resultados com o grau académico dos inquiridos constatamos que 72% das respostas negativas provém de inquiridos com grau académico de nível superior. No que toca à dimensão da empresa, a maioria das respostas negativas provém de micro e pequenas empresas, com 61% dos votos.

A segunda questão teve resultados muito semelhantes, onde 84.4% dos inquiridos respondeu que os papéis de liderança e gestão podem ser exercidos pela mesma pessoa, enquanto 11.9% responde que não e apenas 3.7% responderam que não tinha a certeza. Uma vez que na literatura a opinião dos autores se divide, seria de esperar um resultado mais homogéneo entre o sim e o não nesta questão. Analisando as respostas negativas em maior detalhe, o grau académico não influenciou a opinião dos inquiridos, demonstrando

resultados semelhantes entre eles. A dimensão da empresa apresenta um resultado para microempresas de 3%, pequenas empresas de 34%, médias empresas 24% e as restantes grandes empresas 38%.

Em resumo, a amostra é composta por uma pequena predominância do género feminino (61%), os inquiridos são moderadamente jovens com idades entre os 28 e 47 anos (66%), predominantemente naturais da zona centro (44%) e norte (24%), a maioria tendo frequentado o ensino superior (71%) onde 45% são licenciados e estão empregados (95%). A maioria dos inquiridos trabalha em PME (72%) enquanto 26% está ao serviço de grandes empresas, a maioria (63%) trabalha há menos de 10 anos na sua empresa que pertence ou ao sector secundário (49%) ou terciário (43%).

Capítulo III: Resultados

3.1 O carisma e o *engagement*

Foram elaboradas 9 questões para avaliar o efeito da liderança transformacional e 12 questões para avaliar o *engagement* dos subordinados. A avaliação foi realizada recorrendo ao uso da escala de Likert, cujo formato é representado por: (1) Discordo bastante, (2) Discordo, (3) Neutro, (4) Concordo, (5) Concordo bastante.

Tabela 4: Distribuição pela escala de Likert do carisma.

%	<i>Discordo bastante</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo bastante</i>
<i>Q1: Ideologia</i>	5.33	14.34	22.13	48.36	9.84
<i>Q2: Crenças</i>	9.84	19.26	29.51	35.25	6.15
<i>Q3: Aceitação</i>	14.34	33.20	29.51	19.26	3.69
<i>Q4: Afeto</i>	9.97	14.75	36.07	30.74	11.48
<i>Q5: Obediência</i>	1.64	5.33	31.15	46.72	15.16
<i>Q6: Identificação</i>	10.25	19.67	28.28	31.97	9.84
<i>Q7: Envolvimento</i>	7.38	18.85	30.74	32.79	10.25
<i>Q8: Ambição</i>	10.66	16.39	23.36	36.48	13.11
<i>Q9: Confiança</i>	10.25	12.30	28.28	35.25	13.93

Os resultados relativos ao carisma são representados pela tabela 4, dispostos em percentagem das respostas por pergunta. A questão 5, que indagava saber se o inquirido era obediente ao seu líder, foi a que mais obteve respostas positiva. Em contraste a questão 3, cujo objetivo era saber se o inquirido aceitava inquestionavelmente o seu líder, foi a mais votada negativamente. A maioria dos inquiridos respondeu “concordo” com 35.2% das respostas, seguido de perto pela resposta “neutro” com 28.78% das respostas. O número de respostas positivas (45.58%) supera confortavelmente o de respostas negativas (25.64%).

Tabela 5: Resumo das respostas ao carisma.

	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio</i>
<i>Q1: Ideologia</i>	244	837	3.43	1.05
<i>Q2: Crenças</i>	244	753	3.09	1.18
<i>Q3: Aceitação</i>	244	646	2.65	1.13
<i>Q4: Afeto</i>	244	793	3.25	1.13
<i>Q5: Obediência</i>	244	899	3.68	0.73
<i>Q6: Identificação</i>	244	760	3.11	1.31
<i>Q7: Envolvimento</i>	244	780	3.20	1.19
<i>Q8: Ambição</i>	244	793	3.25	1.42
<i>Q9: Confiança</i>	244	806	3.30	1.36

Na tabela 5 podemos constatar alguns dados anteriormente observados da tabela 4. A questão 5, que obteve média mais elevada, é também a que apresenta um desvio entre respostas menor, levando a crer que os inquiridos estão mais de acordo entre si. Já a questão 8, sobre a capacidade de o líder ajudar os subordinados a atingir objetivos mais ambiciosos, foi a que obteve um desvio maior entre inquiridos, levando a crer que pode estar em causa o uso de outros estilos de liderança, não focados nos subordinados.

Tabela 6: Análise Anova ao carisma.

	<i>SQ</i>	<i>Gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>Valor P</i>	<i>F crítico</i>
<i>Entre Grupos</i>	152.72	8	19.09	16.36	1.03^-23	1.94
<i>Dentro de grupos</i>	2551.80	2187	1.17			
<i>Total</i>	2704.52	2195				

SQ: Soma dos Quadrados; Gl: Graus de liberdade; MQ: Média dos Quadrados

A tabela 6 representa a análise anova, que foi usada para determinar se existe diferença estatisticamente significativa entre os valores médios das respostas. Neste caso o valor P é inferior à significância, podendo então ser rejeitada a hipótese nula e concluindo que nem todas as médias da população são iguais.

Tabela 7: Distribuição pela escala de Likert do engagement.

<i>%</i>	<i>Discordo bastante</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo bastante</i>
<i>Q1: Conhecimento</i>	2.46	2.05	10.25	54.92	30.33
<i>Q2: Equipamentos</i>	5.33	7.38	18.44	50.00	18.85
<i>Q3: Aptidões</i>	4.51	8.20	25.41	47.13	14.75
<i>Q4: Reconhecimento</i>	16.80	17.62	22.54	32.38	10.66
<i>Q5: Preocupação</i>	6.97	13.52	18.03	39.75	21.72
<i>Q6: Encorajamento</i>	5.76	11.93	19.34	46.91	16.05
<i>Q7: Opiniões</i>	6.15	9.84	22.13	42.62	19.26
<i>Q8: Missão</i>	7.38	8.20	21.31	46.72	16.39
<i>Q9: Qualidade</i>	2.87	6.56	34.02	43.85	12.70
<i>Q10: Amizades</i>	23.36	20.49	25.41	20.49	10.25
<i>Q11: Progresso</i>	19.26	16.80	24.18	29.51	10.25
<i>Q12: Aprendizagem</i>	11.11	12.76	20.99	37.04	18.11

Os resultados do questionário ao *engagement* estão representados pela tabela 7, dispostos em percentagem das respostas por pergunta. A questão 1 foi a que obteve mais resultados positivos, os inquiridos sabem o que é esperado deles no trabalho. Em oposição a questão 10, que procurava saber se os inquiridos têm um melhor amigo no trabalho, foi a que demonstrou mais resultados negativos. A maioria dos inquiridos respondeu positivamente ao questionário com 57.55%, percentagem ligeiramente superior ao carisma. Enquanto apenas 20.26% responderam de forma negativa.

Tabela 8: Resumo das respostas ao engagement.

	Contagem	Soma	Média	Desvio
<i>Q1: Conhecimento</i>	244	997	4.09	0.70
<i>Q2: Equipamentos</i>	244	902	3.70	1.06
<i>Q3: Aptidões</i>	244	877	3.59	0.97
<i>Q4: Reconhecimento</i>	244	738	3.02	1.60
<i>Q5: Preocupação</i>	244	868	3.56	1.38
<i>Q6: Encorajamento</i>	244	864	3.56	1.16
<i>Q7: Opiniões</i>	244	876	3.59	1.20
<i>Q8: Missão</i>	244	870	3.57	1.18
<i>Q9: Qualidade</i>	244	871	3.57	0.81
<i>Q10: Amizades</i>	244	668	2.74	1.69
<i>Q11: Progresso</i>	244	719	2.95	1.65
<i>Q12: Aprendizagem</i>	244	822	3.38	1.53

Ao analisar a tabela 8 podemos verificar que a questão 1 foi a que os inquiridos mais estiveram de acordo, tanto pela média como pelo desvio. Por outro lado, apesar de a questão 10 ser a que tem a menor média, é também na qual existe um desvio maior nas respostas. De salientar também que a questão 4, pelo reconhecimento e recebimento de elogios, e questão 11, relativa à discussão com o inquirido sobre o seu progresso, apresentam também desvios elevados, sugerindo que podem estar presentes diferentes estilos de liderança, estes não sendo focados no trabalhador.

Tabela 9: Análise Anova ao engagement.

	SQ	Gl	MQ	F	Valor P	F crítico
<i>Entre Grupos</i>	366.40	11	33.31	26.77	0.00	1.79
<i>Dentro de grupos</i>	3625.34	2914	1.24			
<i>Total</i>	3991.74	2925				

SQ: Soma dos Quadrados; Gl: Graus de liberdade; MQ: Média dos Quadrados

Da mesma forma que a tabela 6, a tabela 9 foi usada para determinar diferenças estatisticamente significativas entre os valores médios das respostas. Mais uma vez podemos concluir que, para um valor P de zero é possível rejeitar a hipótese nula. A conclusão é semelhante ao questionário da liderança transformacional em que as médias da população não são iguais.

3.3 Estatística e correlações

O presente capítulo tem como objetivo avaliar a fiabilidade das ferramentas utilizadas para a elaboração deste trabalho, nomeadamente o questionário, bem como verificar a existência de correlações no mesmo. Usamos como ferramenta para avaliar a fiabilidade o Alpha de Cronbach e para avaliar a correlação entre os itens em estudo usamos o coeficiente de correlação de Pearson's.

De modo a avaliar a fiabilidade do questionário, recorreremos ao uso do Alpha de Cronbach. O teste mede a correlação entre as respostas dadas pelos inquiridos ao questionário, calculando uma correlação média entre as questões.

O seu coeficiente varia entre 0 e 1, sendo preferencial que o valor seja mais elevado, o que demonstra maior consistência interna. Peterson (1994) elabora uma tabela onde resume as opiniões de diversos autores quanto ao critério de escolha do valor. Murphy & Davidsholder (1988, p89) defendem que a fiabilidade para um valor abaixo de 0.6 é inaceitável, para 0.7 é baixa, entre 0.8 e 0.9 é moderada, e para valores superiores a 0.9 é elevada. Kaplan & Sacuzzo (1982), Nunnally (1978, p245-246), por exemplo, concordam que um valor acima de 0.7 é o mínimo para aprovar a fiabilidade.

Tabela 10: Índice de Cronbach.

	<i>Nº de itens</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
<i>Carisma</i>	9	0.81
<i>Engagement</i>	12	0.82

Ao avaliar a fiabilidade dos questionários do carisma e o engagement, foi possível calcular um Alpha de 0.81 e 0.82 respetivamente. Segundo os autores, estamos perante uma fiabilidade moderada dos questionários utilizados, o que nos permite validar os resultados obtidos por estes.

O coeficiente de correlação de Pearson, mede o grau de correlação linear entre duas variáveis X e Y. Este é representado por um valor entre -1 e 1, onde 1 diz respeito a uma correlação linear total positiva, 0 representa ausência de correlação e -1 representa uma correlação linear total negativa.

As guias propostas para avaliação do coeficiente são:

- Baixa, para valores entre 0.1 a 0.3;
- Média, para valores entre 0.3 a 0.5;
- Alta, para valores entre 0.5 a 1.0.

Tabela 11: Correlação de Pearson entre o carisma e o engagement.

	<i>Carisma</i>	<i>Engagement</i>
<i>Carisma</i>	1	0.59
<i>Engagement</i>	0.59	1

O cálculo da correlação de Pearson, mostra resultados que permitem concluir que existe uma correlação positiva forte entre o carisma e o *engagement* na amostra recolhida (tabela 11). Ainda assim, existem alguns indícios de que outros estilos de liderança podem estar presentes, uma vez que se verificam respostas muito negativas ao questionário do carisma, e a análise do desvio das respostas dos inquiridos, pode indicar também essa circunstância.

Os dados recolhidos permitiram ainda uma análise mais aprofundada, pelo que se procurou, através do cálculo das correlações por grupos, identificar se existiriam outros pontos de interesse para o nosso estudo. A tabela 12 apresenta as correlações divididas pela caracterização da amostra.

Tabela 12: Outras correlações no âmbito do estudo.

<i>Descrição</i>	<i>Correlação</i>
<i>Género</i>	
<i>Feminino</i>	0.65
<i>Masculino</i>	0.53
<i>Idade</i>	
<i>18 a 27</i>	0.61
<i>28 a 37</i>	0.66
<i>38 a 47</i>	0.63
<i>48 a 57</i>	0.66
<i>58 ou mais</i>	-0.56
<i>Naturalidade</i>	
<i>Norte</i>	0.73
<i>Centro</i>	0.48
<i>A.M. Lisboa</i>	0.64
<i>Alentejo</i>	0.66
<i>Algarve</i>	0.59
<i>Habilitações</i>	
<i>Até ao 12º</i>	0.50
<i>Licenciatura</i>	0.64
<i>Mestrado</i>	0.61
<i>Dimensão</i>	
<i>Até 10</i>	0.74
<i>11 a 50</i>	0.54
<i>51 a 250</i>	0.59
<i>Mais de 250</i>	0.56
<i>Tempo na empresa</i>	
<i>Até 1 ano</i>	0.71
<i>1 a 3 anos</i>	0.71
<i>3 a 10 anos</i>	0.66
<i>10 a 20 anos</i>	0.43
<i>Mais de 20 anos</i>	0.29
<i>Sector de atividade</i>	
<i>Primário</i>	0.56
<i>Secundário</i>	0.66
<i>Terciário</i>	0.53

A primeira correlação específica calculada é referente ao género da amostra. Podemos ver que existe uma variação considerável entre o género feminino e o género masculino, sendo que o primeiro apresenta resultados de uma correlação mais forte entre o carisma e o *engagement*.

Relativamente à idade, todos os grupos apresentam uma correlação positiva, com exceção do grupo de inquiridos com 58 ou mais anos. Estes apresentam uma correlação negativa de -0.56, indo contra os resultados anteriormente obtidos e as expectativas do estudo. No entanto, são apenas 12 os inquiridos que, caso os excluamos do estudo, revelaria uma correlação final de 0.64. Devido ao peso da amostra (4.9%) e às características do questionário não nos é possível tirar conclusões, sendo necessário mais estudos para confirmar ou refutar a existência de uma influência da idade na variação da correlação.

Foi também possível identificar diferenças na correlação entre as diferentes naturalidades dos inquiridos. A zona centro apresenta uma correlação média, enquanto a zona norte apresenta a correlação mais forte das zonas em estudo. Ignoramos os resultados para as ilhas devido ao reduzido número de respostas na amostra.

Quanto às habilitações dos inquiridos, notamos que existe uma correlação mais forte nos inquiridos que frequentaram o ensino superior, relativamente aos restantes.

A dimensão da empresa pode, também, influenciar o resultado da correlação. A distância a que os subordinados se encontram relativamente ao poder, pode influenciar o efeito que esta detém sobre estes (Israr Ahmad, Yongqiang Gao, 2018). Os resultados sugerem que para empresas de menor dimensão, a correlação é mais forte que para empresas de média e grande dimensão. Na ausência de uma questão que meça a distância ao poder, mais estudos serão necessários para determinar se a distância atua como mediador da relação entre carisma e *engagement*.

Uma das correlações mais interessantes, diz respeito à duração da relação de trabalho. Os inquiridos que exercem funções na empresa há mais tempo, apresentam uma menor correlação entre o carisma e o *engagement*.

Por último, podemos observar que a correlação também é afetada significativamente pelo setor de atividade, sendo que é o setor secundário o que apresenta correlação mais elevada.

Capítulo IV: Conclusão

4.1 Discussão

A motivação para a realização deste trabalho assentava na vontade contínua de aprender mais sobre a liderança e a sua importância, tanto para os líderes e gestores, como para os seus subordinados. Apesar das distintas diferenças entre o papel do líder e do gestor, bem como as diferentes características pessoais de cada um, através da revisão da literatura vimos que este papel pode ser exercido pela mesma pessoa, tendo os nossos inquiridos concordado com os autores que assim o defendem (Zaleznik, 1977). No entanto, a revisão da literatura permitiu constatar que as abordagens que estudam o próprio líder descrevem várias e diferentes características específicas, estando estas presentes no indivíduo que exerce a liderança. Estas características podem influenciar tanto o tipo de liderança exercida, como o exercício da mesma.

A revisão da literatura conduziu a um interesse especial pela liderança transformacional, pelo que se decidiu estudar especificamente esta temática. Esta é uma abordagem que se preocupa em responder às necessidades dos trabalhadores modernos (Northouse 2016, Antonakis 2012), refletindo também algumas das preocupações de académicos e gestores, pelo que decidimos focar o estudo numa das suas características, o carisma. Após a revisão da literatura, definiu-se como objetivo estudar a relação entre o carisma e o *engagement* dos colaboradores em Portugal.

Os resultados sugerem que o carisma está positivamente correlacionado com o *engagement*, sendo esta correlação caracterizada como forte. Em comparação com o objetivo inicial foi possível, desta forma, confirmar a hipótese: “O carisma está positivamente correlacionado com o *engagement* dos subordinados.”

Analisando os dados em busca de fatores mediadores, o estudo sugere que a correlação entre o carisma e o *engagement*: (1) para o género feminino apresenta um nível de correlação mais forte; (2) para trabalhadores com formação de nível académico superior, a correlação é mais elevada; (3) empresas de pequena dimensão, até 10 trabalhadores, apresentam uma correlação mais forte; (4) a correlação decresce progressivamente quanto maior for o tempo de permanência na empresa pelo trabalhador; (5) o sector secundário é o que apresenta uma correlação mais forte em comparação com os sectores primário e terciário.

4.2 Implicações para a gestão

Os resultados deste estudo permitem elaborar algumas implicações práticas para as organizações. Para manter os trabalhadores com elevados níveis de *engagement*, é necessário que as organizações compreendam quais os mecanismos que influenciam o mesmo. O carisma é uma característica importante e pode desempenhar um papel decisivo nas empresas, uma vez que este influencia de forma positiva o *engagement* dos subordinados. Ainda que o líder não seja naturalmente carismático, esta característica pode ser aprendida e desenvolvida (Antonakis 2015).

É possível ainda perceber que os subordinados do género feminino são mais sensíveis aos efeitos do carisma, podendo revelar-se vantajoso constituir equipas com membros do género feminino para elevar o nível de *engagement* global. Uma vez que as diferenças culturais afetam o *engagement* dos empregados (The three dimensions of *engagement*, 2005), é importante ter em conta que não é o líder que vai mudar os valores culturais dos seus subordinados. É observável uma variação da correlação comparando as naturalidades dos inquiridos, sugerindo a existência de diferenças no sucesso do líder quanto à sua adaptação às diferentes culturas. A formação dos colaboradores é importante para a relação entre o carisma e o *engagement*. O nosso estudo revela que os inquiridos com maior grau académico são os que apresentam melhores níveis de correlação, sugerindo que deve existir uma aposta na sua formação.

4.3 Dificuldades, limitações e sugestões

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, deparámo-nos com algumas dificuldades e limitações de que damos conta de seguida. No âmbito das dificuldades podemos distinguir:

- A liderança é um tema muito abordado pelos autores, não faltando bibliografia à qual recorrer e consultar. No entanto, uma vez que é um tema muito extenso existindo várias abordagens ao seu estudo mostrou-se difícil, numa fase inicial, definir os objetivos deste trabalho, levando a um prolongamento não previsto da conclusão desta dissertação.
- Ao efetuar contacto diretamente com as entidades, solicitando o preenchimento do questionário em papel, estas recusaram alegando indisponibilidade ou necessidade de pedir autorização aos órgãos diretivos. Devido ao escasso tempo disponível, optou-se por enviar email diretamente às entidades, com o questionário online. De forma a combater a baixa taxa de resposta, foram enviados quase 2000 emails e posteriormente colocado em redes sociais para obter respostas adicionais.

No âmbito das limitações:

- Esta dissertação tem por base o estudo da relação de uma característica da liderança transformacional, o carisma, com o *engagement* dos subordinados. Não tem em conta a liderança transformacional como um todo, uma vez que esta possui mais características, estando as conclusões limitadas a este nível.
- A escala de Likert pode estar sujeita a um desvio dos resultados por diferentes causas, como por exemplo o viés de conformidade. Este acontecimento é observado quando os inquiridos se demonstram mais propensos em concordar com as afirmações do questionário, não lendo as questões com atenção. Notamos que alguns dos inquiridos davam a mesma resposta a muitas das perguntas, o que pode ou não ir de encontro a esta limitação.
- A maioria das respostas foram conseguidas por inquérito online, o que limita o estudo a pessoas com acesso ao contacto de email da empresa, ou com redes sociais. Não é possível estudar uma empresa em particular, até porque a mesma teria de concordar com o estudo

- Uma vez que a maioria dos questionários foi respondida por meio online, através do contacto de email, os resultados estão provavelmente influenciados por uma classe de trabalhadores da área administrativa. Apesar de termos um grande número de respostas das redes sociais, não existia uma questão que procurasse determinar o grau na hierarquia do inquirido na empresa.

Como última nota, de modo a finalizar este trabalho, pretende-se deixar algumas sugestões de desenvolvimento e investigação futura:

- Este trabalho é apenas um pequeno contributo para o estudo da liderança transformacional e a relação do carisma com o *engagement*. Devido ao limite de tempo, focamos a nossa atenção apenas nesta relação, mas muitos outros aspetos poderiam ter sido estudados. Existe ainda muito a estudar no âmbito da liderança transformacional, não fosse esta uma das abordagens mais estudadas na atualidade. Como sugestões para outros tópicos de eventual interesse a desenvolver, são: a felicidade dos subordinados, a produtividade na empresa e a satisfação dos clientes.
- Como dito anteriormente, a inclusão de uma questão que nos ajude a determinar o grau de hierarquia do inquirido na empresa era importante. Deste modo seria possível estudar se existiriam diferenças entre o grau de hierarquia, bem como a proximidade com o líder.

4.4 Conclusão

Partindo da vontade inicial de enriquecer o conhecimento relativamente à liderança, foi possível, não só obter uma amostra mais abrangente do conhecimento relativamente ao tópico, mas também cumprir com os objetivos que tinham sido inicialmente propostos com o estudo.

Ainda que o foco deste tenha sido o carisma, característica da liderança transformacional, e a sua relação com o *engagement* dos colaboradores, este estudo permitiu ainda aprofundar alguns conhecimentos relativamente à evolução da liderança, das diferentes abordagens e que estas são importantes e influentes para o desenvolvimento do conhecimento sobre a liderança.

Os resultados sugerem a existência de fatores mediadores entre o carisma e o *engagement* dos colaboradores. São observáveis variações na correlação, nomeadamente entre: o género, a naturalidade, o nível de habilitações, a dimensão da empresa, o tempo que o colaborador faz parte da empresa, e o sector de atividade em que esta se insere. No entanto, para uma compreensão profunda acerca destes fatores, será necessário realizar um estudo mais focado nestes.

Este estudo permitiu verificar a existência de uma correlação positiva entre o carisma, característica da liderança transformacional, e o *engagement* dos subordinados. Isto leva a que se confirme a hipótese sugerida na revisão da literatura: “O carisma está positivamente correlacionado com o *engagement* dos subordinados”. Desta forma, com os resultados deste estudo é possível concluir que o carisma influencia positivamente o *engagement* dos colaboradores nas organizações em Portugal.

Referências

Antonakis, J. (2012), “Leadership: Past, Present, and Future” in Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *“The nature of leadership”*, Thousand Oaks, Calif: SAGE.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Basford, T. E., Offermann, L. R., & Behrend, T. S. (2014). “Please accept my sincerest apologies: Examining follower reactions to leader apology”, *Journal of Business Ethics*, 119(1), 99-117.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990) Developing Trans-formational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
<http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>

Bass B. (1988), "The Inspirational Processes of Leadership", *Journal of Management Development*, Vol. 7 Issue: 5, pp.21-31, <https://doi.org/10.1108/eb051688>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bass, B.M. Bass, R. (2008). *“The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications”*, New York: The Free Press.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). “Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers”, *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>

Bennis, W. G. (1989). “Managing the dream: Leadership in the 21st century”, *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985), *“Leaders: The strategies for taking charge”*, New York: Harper & Row.

Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). “What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship

between transformational leadership and employee *engagement*”, *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249-271.

Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). “Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management”, *Business Horizons*, 60(4), 551-563.

Buckingham, M. and Coffman, C. (1999), “*First, Break All the Rules: What the Worlds Greatest Managers Do Differently*”, Simon & Schuster, New York, NY

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). “Transformational leadership and employee performance: The role of identification, *engagement* and proactive personality”, *International Journal of Hospitality Management*.

Burns, J. M. (1978). “*Leadership*”, New York: Harper & Row.

Caughron, J. J., & Mumford, M. D. (2012). “Embedded leadership: How do a leader's superiors impact middle-management performance?”, *Leadership Quarterly*, 23(3), 342-353.

Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). “Emotional intelligence: What does the research really indicate?”, *Educational Psychologist*, 41(4), 239-245.

Coleman, A. N., Simpson, J. A., Vann, B. A. (2014). “Development of the Vannsimpco Leadership Survey: A delination of hybrid leadership Styles”, *Journal of applied business research*, Volume 3, 28-38.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Neves P. (2016) “*Manual de Comportamento Organizacional e gestão*” (8ª Edição), RH Editora, Lisboa.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). “*The nature of leadership*”, Thousand Oaks, Calif: SAGE.

De Jesus, S. N., & Lens, W. (2005). “An integrated model for the study of teacher motivation”, *Applied Psychology*, 54(1), 119-134.

De Sousa, M. J. C., & van Dierendonck, D. (2014). "Servant leadership and *engagement* in a merge process under high uncertainty", *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877-899.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). "Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership", *Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.

Fayol, H. (1916), "*General and Industrial Management*", Institute of Electrical and Electronics Engineering, Paris.

Gao, J., & Ma, H. -. (2009). "A research on the construction of team leadership effectiveness and its relationship with big-five personality", Paper presented at the 2009 *Second ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*, CCCM 2009, 3 457-460.

Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, Á. (2005). "Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency", *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 312-328.

Glenn Rowe, W. (2001). "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership", *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.

Goldberg, L. R. (1990). "An alternative "description of personality": The big five factor structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (2005). "Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences", In N.K. Denzin&Y.S. Lincoln (Eds.), "*The Sage handbook of qualitative research*" (3rd), (pp. 191-215). California: Sage Publications.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-35.

Israr Ahmad, Youngpiang Gao, (2018) "Ethical leadership and work *engagement*: The roles of psychological empowerment and power distance orientation", *Management Decision*, Vol. 56 Issue: 9, pp. 1991-2005.

Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). "Pursuit of organisational trust: Role of employee *engagement*, psychological well-being and transformational leadership", *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.

Johnson, B., & Christensen, L. (2008). "*Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*" (p. 34). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kammerhoff, J. et al. (2018), "Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance", *European Management Journal*, 1, 1-12

Kaplan, R., & Saccuzzo, D. (1982). "*Psychological testing: Principles, applications and issues*", Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Katz, R.L. (1955). "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*.

Klein, K. J., & House, R. J. (1995). "On fire: Charismatic leadership and levels of analysis", *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.

Koohang, A., Paliszkiewicz, J., & Goluchowski, J. (2017). "The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model", *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 521-537.

Kotter, J. P. (1990). "*A force for change: How leadership differs from management*", New York: Free Press.

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992) "Corporate Culture and Performance", The Free Press, New York.

Kuhnert, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10-25). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Lichtman, M. (2006). "*Qualitative research in education: A user's guide*" (pp. 7-8). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2014). "The relationship between enduring leadership and organizational performance", *Leadership and Organization Development Journal*, 35(7), 590-604.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). "*Psychological testing: Principles and applications*", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2016). "*Leadership: Theory and practice*" (7th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). "*Psychometric theory*", New York: McGraw-Hill Inc.
- Peterson, R. A. (1994). "A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha", *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Pierro, A., Cicero, L., & Tory Higgins, E. (2009). "Followers' satisfaction from working with group-prototypic leaders: Promotion focus as moderator", *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(5), 1105-1110.
- Queen's University Belfast. Qualitative Research. Retrieved (May 2018) from: <http://www.qub.ac.uk/directorates/media/Media,508858,en.pdf>
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1988). "*Manual de investigação em Ciências Sociais*", Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2008). "Authentic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?" *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J., & Pinho, C. (2010). "How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment", *Journal of Business Ethics*, 94(1), 107-127.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). "Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 244-270.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity", *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). "Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship", *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.

Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). "Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?", *Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.

Riley, R. W., & Love, L. L. (2000). "The state of qualitative tourism research", *Annals of Tourism Research*, 27(1), 164-187.

Robert J. House (1976), "*A 1976 theory of charismatic leadership*", University of Toronto, Ontario, Oct 1976.

Rost, J. (1991). "Leadership for the twenty-first century", *Leading Organizations*, 302-308.

Rost, J. C. (1991). "Leadership for the twenty-first century". *Westport, CT: Praeger*.

Rost, J., & Smith, A. (1992). "Leadership: A postindustrial approach", *European Management Journal*, 10(2), 193-201.

Rowe, J. (2006). "Non-defining leadership", *Kybernetes*, 35(10), 1528-1537.

Rowe, J. (2010). "The cybernetics of organizing: Management and leadership", *Kybernetes*, 39(7), 1100-1111.

Rowe, W. Glenn (2001) "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership", *The academy of management executive*, vol 5, no 1, 2001, pp. 81-94.

Saeed, T., Almas, S., Anis-Ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). "Leadership styles: Relationship with conflict management Styles", *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.

Salau, O., et al. (2018). "Integrated datasets on transformational leadership attributes and employee *engagement*: The moderating role of job satisfaction in the fast moving consumer goods (FMCG) industry", *Data in Brief*, 19, 2329-2335.

Sanks, A. (2017). "Translating employee *engagement* research into practice", *Organizational Dynamics*, 46(2), 76-86.

Seeman, M. (1960). "*Social status and leadership*", Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

Stake, R. E. (1995). "*The art of case study research*", Thousand Oaks, CA: Sage.

Stogdill, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, 35–71.

Stogdill, R. M. (1974). "Handbook of Leadership: A survey of theory and research", New Yourk: Free Press.

Stoneman Sue, (2013) "What is the best way of measuring employee *engagement*?", *Strategic HR Review*, Vol. 12 Issue: 6.

Strategic HR Review (2015) "The three dimensions of *engagement*", *Strategic HR Review*, Vol. 4 Issue: 2, pp. 14-15, doi.org/10.1108/14754390580000588

Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). "Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in turkish hospitals: Public servants versus private sector employees". *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.

Weber M., Parsons T., Henderson A. (1947), "*The theory of social and economic organization*", Oxford University Press, New York.

Xavier University Library (2012). “Qualitative versus quantitative research”, Retrieved (May 2018) from:
https://www.xavier.edu/library/students/documents/qualitative_quantitative.pdf

Yin, R. K. (2003). “*Case study research: Design and methods*” (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

Zaleznik, A. (1977). “Managers and leaders: Are they different?”, *Harvard business review*, 55(3):67-78.

Zaleznik, A. (1981). “Managers and leaders: Are they different?”, *Journal of Nursing Administration*, 11(7), 25-31.

Carter, N. (1986). *The Academy of Management Review*, 11(2), 454-456. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258475>

Goleman, D. (2012, abril 23). “*Daniel Goleman introduces emotional intelligence*”, Retrieved from <https://youtu.be/Y7m9eNoB3NU>

Sinek, S. (2014, may 19). “Why good leaders make you feel safe”, Retrieved from: <https://youtu.be/lmyZMtPVodo>

Antonakis, J. (2015, march 18), “Let’s face it: Charisma matters”. Retrieved from: <https://youtu.be/SEDvD1IICfE>

Anexo 1 - Questionário

Questionário sobre liderança

O meu nome é Jaime Almeida e sou aluno da Universidade de Aveiro onde frequento o Mestrado em Gestão.

O presente questionário, inserido no âmbito da minha dissertação, tem como objetivo o estudo da relação da liderança transformacional com o *engagement* dos subordinados. Este é destinado a pessoas que estejam atualmente empregadas, ou que usufruam de experiência anterior no mercado de trabalho.

Sendo de carácter anónimo e não existindo respostas certas ou erradas, peço que responda de acordo com o que pensa relativamente a cada questão. Agradeço a sua colaboração!

Dados demográficos

1. Género.
 - a. Feminino
 - b. Masculino
2. Idade.
 - a. 18 a 27
 - b. 28 a 37
 - c. 38 a 47
 - d. 48 a 57
 - e. 58 ou mais
3. Região.
 - a. Norte
 - b. Centro
 - c. Área metropolitana de Lisboa
 - d. Alentejo
 - e. Algarve
 - f. Região autónoma dos Açores
 - g. Região autónoma da Madeira

4. Habilitações literárias concluídas.
 - a. Até ao 9º ano ou equivalente
 - b. 12º ano ou equivalente
 - c. Licenciatura
 - d. Mestrado
 - e. Doutoramento
5. Situação atual face ao mercado de trabalho.
 - a. Desempregado c/ experiência
 - b. Empregado
 - c. Estudante c/ experiência
 - d. Trabalhador estudante
 - e. Nunca trabalhou

Dados da empresa

6. Quantos colaboradores fazem parte da empresa onde trabalha?
 - a. Até 10
 - b. 11 a 50
 - c. 51 a 250
 - d. Mais de 250
 - e. Não sei
7. Há quanto tempo está na empresa onde trabalha?
 - a. Até 1 ano
 - b. 1 a 3 anos
 - c. 3 a 10 anos
 - d. 10 a 20 anos
 - e. Mais de 20 anos
8. Qual o setor da empresa?
 - a. Primário (Agricultura, pesca, pecuária, etc)
 - b. Secundário (Roupa, automóveis, etc)
 - c. Terciário (Comercio, educação, saúde, etc)

9. Qual a origem da sua empresa?

- a. Europa
- b. América do Norte
- c. América do Sul
- d. Ásia
- e. África

O líder e a organização

10. O papel de um líder é diferente do papel de um gestor?

- a. Sim
- b. Não
- c. Talvez

11. Poderão estes papéis ser exercidos pela mesma pessoa?

- a. Sim
- b. Não
- c. Talvez

Liderança Transformacional

O Carisma

Chave: (1) Discordo bastante, (2) Discordo, (3) Neutro, (4) Concordo, (5) Concordo bastante.

- 1. Confio na ideologia do meu líder?
- 2. As minhas crenças são semelhantes às do meu líder?
- 3. Aceito inquestionavelmente o meu líder?
- 4. Sinto afeto pelo meu líder?
- 5. Sou obediente ao meu líder?
- 6. Identifico-me com o meu líder?
- 7. Envolver-me emocionalmente nos objetivos do meu líder?
- 8. O meu líder ajuda-me a atingir objetivos mais ambiciosos?
- 9. O meu líder faz-me sentir mais confiante em conseguir atingir os objetivos?

Engagement

Chave: (1) Discordo bastante, (2) Discordo, (3) Neutro, (4) Concordo, (5) Concordo bastante.

1. Eu sei o que é esperado de mim no trabalho?
2. Tenho os materiais e equipamentos que preciso para fazer bem o meu trabalho?
3. No trabalho, tenho a oportunidade de fazer o que eu faço melhor todos os dias?
4. Nos últimos sete dias, recebi reconhecimento ou elogios por fazer um bom trabalho?
5. O meu supervisor, ou alguém no trabalho, parece preocupar-se comigo enquanto pessoa?
6. Há alguém no trabalho que encoraja o meu desenvolvimento?
7. No trabalho, as minhas opiniões parecem contar?
8. A missão/propósito da minha empresa faz com que sinta que o meu trabalho é importante?
9. Estão os meus colegas de trabalho comprometidos em fazer um trabalho de qualidade?
10. Eu tenho um melhor amigo no trabalho?
11. Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre o meu progresso?
12. Neste último ano, tive oportunidades no trabalho para aprender e crescer?

Nota: A secção do questionário referente ao *engagement* foi adaptada do questionário Gallup Q12.